

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JANETE SCHMIDMEIER

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL EM
EQUIPES MULTICULTURAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS**

CURITIBA

2016

JANETE SCHMIDMEIER

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL EM
EQUIPES MULTICULTURAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração de Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Roseli Wünsch Takahashi.

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

Janete Schmidmeier


**“DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL EM
EQUIPES MULTICULTURAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof.ª Dr.ª Janaina Maria Bueno
(Examinadora/UFU)


Prof.ª Dr.ª Queila Regina Souza Matitz
(Examinadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Adriana Roseli Wunsch Takahashi
(Orientadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Mariane Lemos Lourenço
(Examinadora/UFPR)

23 de fevereiro de 2016

Às minhas amadas filhas Julia e Natália, e ao meu marido Leandro,
que compreenderam minha ausência e se tornaram meus maiores incentivadores.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e a Jesus, por terem me proporcionado este momento de aprendizado e evolução, e me dado forças nos maiores desafios enfrentados.

Às minhas filhas, Julia e Natália, e ao meu marido, Leandro, que souberam entender minha ausência e me apoiar nos momentos de dedicação total e tensão, e participaram de todas as vitórias no decorrer deste percurso.

Aos meus pais, Erich e Jane, pelo apoio concedido durante o mestrado e por terem assumido, em muitos momentos, o meu papel de mãe com dedicação e carinho.

A minha orientadora, Professora Dr^a Adriana Roseli Wünsch Takahashi, pela confiança a mim dedicada e por se tornar, neste processo, uma verdadeira mentora, guiando-me no meu crescimento como pesquisadora e como pessoa.

Aos professores Doutores Janaína Maria Bueno, Queila Regina Souza Matitz e Mariane Lemos, por aceitarem participar da banca de defesa desta dissertação, contribuindo com sua experiência no aperfeiçoamento da mesma.

Aos professores Doutores Fernando Antônio Prado Gimenez, Gustavo Abib, Jane Mendes Ferreira, Marcos Wagner da Fonseca, Mariane Lemos Lourenço, Natália Rese, Pedro José Steiner Neto e Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov, com os quais cursei disciplinas ao longo do mestrado, obtendo importantes ensinamentos para minha formação acadêmica.

Aos servidores técnicos administrativos do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Denise, Célia e Marcelo, pelo atendimento a todas as minhas dúvidas e requisições, com simpatia e competência.

Aos meus colegas doutorandos e mestrandos, que me acompanharam nesta busca pelo conhecimento e contribuíram com as discussões, as sugestões e os desabafos. Em especial, aos mestrandos Janaína Aparecida dos Santos Silva, Felipe Haleson Ribeiro Santos, Afonso Ricardo Paloma Vicente, Fábio Massashi Kuribara, Priscila da Paz Vieira, Marcos Vinícius Pereira Correa e Josué Alexandre Sander.

A todos os participantes da pesquisa, em especial aos membros da EMC pesquisada, pela receptividade e disponibilização de tempo para fornecer dados pertinentes à pesquisa.

A todos os demais que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Desaprender para aprender. Deletar para escrever em cima.
Houve um tempo em que eu pensava que, para isso, seria preciso nascer de novo,
mas hoje sei que dá pra renascer várias vezes nesta mesma vida.
Basta desaprender o receio de mudar.

Martha Medeiros

RESUMO

Esta pesquisa investigou o processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal, por meio da análise deste fenômeno a partir de um estudo de caso desenvolvido junto a uma equipe multicultural em uma organização multinacional. A literatura sobre competência intercultural individual é ampla e permeada de muitos conceitos e modelos de desenvolvimento da competência intercultural, porém o foco predominante destes conceitos e modelos é cognitivo e comportamental, havendo uma escassez de estudos sobre o processo de desenvolvimento da CIG em nível grupal com uma abordagem que enfatize o processo. A pesquisa desenvolvida pode ser caracterizada como de natureza qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, de abordagem predominantemente interpretativa, e de corte transversal com aproximação longitudinal. Foi adotado, ainda, o método de estudo de caso, onde o fenômeno é o caso. O estudo de caso foi realizado em fases, onde a primeira buscou uma aproximação de campo e a segunda a imersão no campo. Na primeira fase, foi utilizado um questionário o qual foi aplicado em membros de equipes multiculturais diversas, resultando em uma análise estatística de frequência. Já na segunda fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e um *focus group* com uma equipe multicultural. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo e foi utilizada uma triangulação intramétodo sequencial a fim de garantir a precisão dos resultados. Ao iniciar os estudos sobre o desenvolvimento da CIG, evidenciou-se a falta de um conceito para a CI em nível grupal, levando a necessidade de um aprofundamento na literatura de CI individual e de uma investigação de como seria possível trabalhar o conceito em nível grupal. Estes conceitos foram analisados empiricamente por meio do estudo de caso para verificar sua consistência. Algumas alterações foram realizadas baseadas nas análises, resultando em um conceito para a CIG e para o desenvolvimento da mesma. Foi realizado, ainda, um levantamento dos fatores que facilitaram e dificultaram este desenvolvimento. Após analisar os dados, concluiu-se que o processo de desenvolvimento da CIG ocorre em direção a níveis mais maduros de CIG e é caracterizado por um processo em espiral piramidal ascendente, onde o nível mais baixo evolui para níveis mais altos de CIG por meio de um ciclo de aprendizagem intercultural. Esta evolução ocorre ao longo do tempo e é permeada pelo conflito, reflexão e mudança, abrangendo os elementos da CIG: interação, eficácia, diferenças culturais, aprendizagem intercultural e comunicação intercultural, como causa e consequência. Dada a característica de espiral piramidal ascendente, a medida que a equipe se desenvolve em direção aos níveis mais altos de CIG, o tempo do ciclo de aprendizagem fica reduzido, acelerando a resposta aos conflitos culturais. Este processo de desenvolvimento da CIG resulta na criação de práticas no grupo a fim de minimizar as dificuldades da vivência em um ambiente intercultural. A implantação destas práticas também acelera o processo de desenvolvimento da CIG, contribuindo para a evolução dos níveis de CIG do grupo.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Intercultural, equipes multiculturais, competência intercultural, competência intercultural grupal, cultura negociada, aprendizagem intercultural.

ABSTRACT

This research looked into the development process of the intercultural group competence through the analysis of this phenomenon based on a case study developed in collaboration with a multicultural team in a multinational organization. The references on intercultural individual competence are broad, contain several concepts, and intercultural competency developing models however the main focus of these concepts and models is cognitive and behavioral. There is a lack of studies about the intercultural group competence (IGC) development process with emphasis in the process. The research can be considered of qualitative nature, exploratory, and descriptive with a primary interpretative approach of a transversal cut with longitudinal approximation. It was also adopted the method of case study where the phenomenon is the case. The case study was comprised of two phases. The first one looked for a field approximation and the second one for field immersion. In the first phase a survey was applied to the members of various multicultural teams, resulting in a frequency statistical analysis. The second phase was based on semi-structured interviews and the *focus group* was a multicultural team. The data obtained was analyzed through analysis of content and a sequential triangulation method was used to assure the accuracy of results. When starting the studies on the IGC it became evident the lack of a group-level concept on IC, which indicated the need to further study the references of individual IC and an investigation on the possibilities of working this concept as a group. These concepts were analyzed empirically with a case study to verify its consistency. Some changes were necessary based on the analysis, resulting in a concept for the IGC and its own development. Data about the elements that helped and hampered this development was also collected. After looking into the data it was possible to conclude that the development process of the IGC occurs towards mature levels of IGC, and an upward pyramidal spiral process characterizes it, in which the lowest level evolves to higher levels of IGC through a cycle of intercultural learning. This evolution happens over time and it is comprised of conflicts, reflections, and changes embracing the elements of IGC: interaction, efficacy, cultural disparities, intercultural learning, and communication, both as cause and consequence. Given the description of the upward pyramidal spiral, as the team develops towards the highest levels of IGC, the learning cycle duration is reduced, improving the response time to cultural conflicts. This development process results on the creation of group practices aiming to mitigate the difficulties of living in an intercultural environment. Applying these practices also accelerates the development process of IGC helping the team's IGC reach higher levels.

KEYWORDS: Intercultural management, multicultural teams, intercultural competence, intercultural group competence, negotiated culture, intercultural learning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE MATURIDADE INTERCULTURAL	112
FIGURA 2 - QUATRO MODOS DE ACULTURAÇÃO BASEADA NA ORIENTAÇÃO PARA QUESTÕES DE MANUTENÇÃO CULTURAL DE CONTATOS INTERGRUPAIS	117
FIGURA 3 - MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	146
FIGURA 4 - DESENHO DE PESQUISA	151
FIGURA 5 - DETALHAMENTO DAS FASES DA PESQUISA	155
FIGURA 6 - AVANÇO DO MERCADO FARMACÊUTICO	186
FIGURA 7 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	280

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CRESCIMENTO DO VOLUME DO COMÉRCIO DE MERCADORIAS E PIB MUNDIAL, 2005 – 2015	31
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE INTERNACIONALIZAÇÃO MÉDIOS	31
GRÁFICO 3 - GASTOS MUNDIAIS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	183

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	- CAPACIDADES ESTRATÉGICAS CHAVES: COMPANHIAS MULTINACIONAIS, GLOBAIS E INTERNACIONAIS	34
QUADRO 2	- DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÕES EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	34
QUADRO 3	- MODELOS GERENCIAIS DE MULTINACIONAIS	35
QUADRO 4	- ORIENTAÇÕES CULTURAIS E SUAS IMPLICAÇÕES EM GESTÃO	52
QUADRO 5	- FATORES DE SUCESSO NA CULTURA NEGOCIADA	56
QUADRO 6	- DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DE DEARDORFF	62
QUADRO 7	- DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL COM BASE NA LITERATURA	62
QUADRO 8	- ELEMENTOS, DEFINIÇÕES E AUTORES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	68
QUADRO 9	- ELEMENTOS E DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL INDIVIDUAL COM BASE NAS CONTRIBUIÇÕES DE HAMMER E AUTORES	81
QUADRO 10	- PANORAMA DOS ESTUDOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS SOBRE ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL – 2005 A 2014	84
QUADRO 11	- FATORES E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL	99
QUADRO 12	- FATORES E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL	100
QUADRO 13	- DIMENSÕES DOS ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	103
QUADRO 14	- MODELOS DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL	106
QUADRO 15	- CONTRIBUIÇÕES DOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL PARA A COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	123

QUADRO 16	-	DEFINIÇÕES DE EQUIPE	126
QUADRO 17	-	DIVERSIDADE EM EQUIPES MULTICULTURAIS: VANTAGENS E DESVANTAGENS	127
QUADRO 18	-	PRÁTICAS DO RECURSOS HUMANOS INTERCULTURAL NO DESENVOLVIMENTO DO EXECUTIVO GLOBAL	131
QUADRO 19	-	MODELOS DE TREINAMENTO INTERCULTURAL	133
QUADRO 20	-	TREINAMENTO INTERCULTURAL DE EQUIPE E SUGESTÕES PARA O FUTURO DOS TREINAMENTOS	134
QUADRO 21	-	GESTÃO EFICIENTE DA DIVERSIDADE NAS EQUIPES ...	137
QUADRO 22	-	CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES TRADICIONAIS E VIRTUAIS DE TRABALHO	139
QUADRO 23	-	CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE MULTICULTURAL	158
QUADRO 24	-	MEMBROS DA EQUIPE MULTICULTURAL – <i>FOCUS GROUP</i>	161
QUADRO 25	-	15 MAIORES EMPRESAS FARMACÊUTICAS DO MUNDO	184
QUADRO 26	-	ELEMENTOS E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	255

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	167
TABELA 2	- AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALOR ABSOLUTO	168
TABELA 3	- AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALORES RELATIVOS	170
TABELA 4	- DIMENSÕES DA CIG	172

LISTA DE SIGLAS

CI	-	COMPETÊNCIA INTERCULTURAL
CCI	-	COMPETÊNCIA COMUNICATIVA INTERCULTURAL
DMIS	-	MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE SENSIBILIDADE INTERCULTURAL
EMC	-	EQUIPES MULTICULTURAIS
IDI	-	INVENTÁRIO DE DESENVOLVIMENTO INTERCULTURAL
IED	-	INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO
EMNs	-	EMPRESAS MULTINACIONAIS
P&D	-	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
RH	-	RECURSOS HUMANOS
RHI	-	RECURSOS HUMANOS INTERCULTURAIS
LATAM	-	AMÉRICA LATINA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	Objetivo geral	22
1.2.2	Objetivos específicos	22
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	23
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	27
2.1	GESTÃO INTERCULTURAL EM EMPRESAS MULTINACIONAIS	27
2.1.1	Origem e conceitos de empresas multinacionais	33
2.1.2	Estratégia global e cultura	39
2.1.3	Gestão intercultural	42
2.1.3.1	Traços culturais brasileiros	46
2.1.3.2	Dimensões culturais da gestão intercultural	49
2.2	COMPETÊNCIA INTERCULTURAL	57
2.2.1	Origem, definições e lacunas em competência intercultural	58
2.2.2	Elementos da Competência Intercultural	67
2.2.2.1	Interação	69
2.2.2.2	Eficácia	72
2.2.2.3	Diferenças culturais	73
2.2.2.4	Comunicação	74
2.2.2.5	Aprendizagem	75
2.2.2.6	Cultura negociada	76
2.2.3	Dimensões dos elementos da competência intercultural	78
2.2.3.1	A contribuição dos estudos de Hammer e autores	78
2.2.3.2	A contribuição dos estudos de 2005 a 2014	81
2.2.3.2.1	Desenvolvimento da competência intercultural com estudantes e educadores	85
2.2.3.2.2	Expatriação e competência intercultural	90
2.2.3.2.3	Liderança global e competência intercultural	91
2.2.3.2.4	Voluntariado e competência intercultural	92

2.2.3.2.5	Comunicação intercultural	93
2.2.3.2.6	Comportamento do consumidor intercultural	94
2.2.3.2.7	Inteligência intercultural	94
2.2.3.2.8	Negociação intercultural	95
2.2.3.2.9	Literatura intercultural	96
2.2.3.2.10	Equipes multiculturais	96
2.2.3.2.11	Empreendedorismo intercultural	97
2.3	DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL	105
2.3.1	Modelos de Composição	107
2.3.2	Modelos de Co-orientação	109
2.3.3	Modelos de Desenvolvimento	112
2.3.4	Modelos Adaptativos	116
2.3.5	Modelos de Processos Causais	118
2.3.6.	O modelo de desenvolvimento da Competência Intercultural de Grupo	122
2.4	EQUIPES MULTICULTURAIS	125
2.5	DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL EM EQUIPES MULTICULTURAIS	143
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	148
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	148
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	148
3.1.2	Definição constitutiva e percurso empírico	148
3.1.3	Definição de outros termos relevantes	150
3.2	DESENHO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	150
3.2.1	Desenho da pesquisa	151
3.2.2	Delineamento da pesquisa	152
3.2.3	Dados: fonte, coleta e análise	154
3.2.3.1	Fase 1 – aproximação do campo	156
3.2.3.2	Fase 2 – imersão do campo	157
3.2.4	Limitações da pesquisa	161
3.2.5	Reflexões metodológicas	163
4	FASE 1: APROXIMAÇÃO DO CAMPO E CONCEITO DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	165

5	FASE 2: CONFIRMAÇÃO NO CAMPO E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL	182
5.1	Contexto do setor da empresa multinacional	182
5.2	Caracterização da equipe multicultural	189
5.3	A competência intercultural grupal da equipe	197
5.4	Processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal	204
5.4.1	Interação	207
5.4.2	Eficácia	219
5.4.3	Diferenças culturais	229
5.4.4	Comunicação	239
5.4.5	Aprendizagem	247
5.4.6	Cultura negociada	253
5.5	Fatores facilitadores e dificultadores do processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal	258
5.5.1	Atuação da área de recursos humanos	268
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	272
6.1	Sugestões para futuras pesquisas	282
	REFERÊNCIAS	285
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE CIG	302
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA MEMBROS DA EMC	306
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O REPRESENTANTE DO RH	311
	APÊNDICE D - ROTEIRO DO FOCUS GROUP	313

1 INTRODUÇÃO

As empresas multinacionais (EMNs) contam, cada vez mais, com equipes de trabalho altamente diversificadas, que misturam nacionalidades, gêneros, etnias, orientações sexuais e habilidades (ou falta de) variadas. Nesse sentido, a temática da diversidade cultural e da vivência intercultural ganha corpo e se intensifica nos debates de estudos organizacionais (RODRIGUES; PINHEIRO, 2010) no contexto de multinacionais.

Atualmente, uma quantidade crescente de equipes multiculturais (EMCs) trabalha em empresas com atividade internacional. A questão do trabalho em equipe em si não é nova para a pesquisa, mas com um aumento do multiculturalismo “há fatores adicionais, mudanças e os desafios envolvidos na dinâmica do trabalho em equipe” (ZIMMERMAN, 2010, p. 9, tradução nossa). Os encontros culturais fazem parte da vida de trabalho diária de mais e mais empregados, gestores e empresas, os quais trocam não apenas produtos, mas também trabalho e conhecimento globalmente (GERTSEN; SODERBERG, 2010).

A maior possibilidade de movimentação de pessoas e empresas origina um espaço heterogêneo de trabalho e exige o desenvolvimento de novas aptidões e habilidades na convivência multicultural (FREITAS, 2009), resultando em um acréscimo nas capacidades para lidar com situações diversas, exigindo a complementação de saberes e aperfeiçoamento de competências comunicativas e de negociação, além da habilidade para a coordenação de EMCs e multidisciplinares (BUENO; FREITAS, 2015).

Convergindo com as autoras, Bernard e Fernandez (2012) afirmam que “as organizações estão inseridas em um contexto em que a competência cultural é um imperativo para o desenvolvimento político, econômico e social no interior e entre as nações menos e mais desenvolvidas” (p. 336).

Dada a prevalência de EMCs no mundo globalizado atual, a pesquisa sobre a influência da competência intercultural (CI) no desempenho da equipe está emergindo de forma bastante efetiva no mundo acadêmico.

A investigação sobre CI tem sido marcada por variações em sua definição, bem como do que a constitui (BIRD, 2010), atestando uma disparidade generalizada em delinear o que compreende, especificamente, a CI (DEARDORFF, 2004; SPITZBERG, CHANGON, 2009; LEUNG et al., 2014). Porém, a ampla variedade de

estudos e definições acerca do tema CI têm focado na dimensão cognitiva e comportamental e no nível predominante individual (HAMMER, 2015). A maioria deles fala da dimensão cultural como contexto de utilização da competência pelo indivíduo ou gestor.

Além disso, as definições e modelos de CI focam em uma análise baseada em um paradigma cognitivo, afetivo e comportamental em oposição a abordagem que trata da progressão do desenvolvimento da CI em direção a maiores níveis de CI. Este último, o paradigma do desenvolvimento, é apontado como uma forma mais complexa de entender e responder a padrões de diferença cultural interpessoal, por meio da interação dinâmica e, portanto, está sendo considerado o mais consistente ao analisar os fenômenos globais da CI (HAMMER, 2015).

Segundo Deardorff (2015), a CI desenvolve-se por meio de um processo que ocorre ao longo da vida e não há um momento em que a pessoa atinge um nível máximo de CI, caracterizando, a partir desta constatação, a importância de concentrar os esforços no entendimento deste processo de desenvolvimento.

Segundo Leung et al. (2014), poucos estudos (MOYINIHAN *et al.*, 2006; GROVES, FEYERHERM, 2011; ADAIR *et al.*, 2013; CHEN, LIN, 2013) examinaram os processos subjacentes da CI em nível grupal, bem como o modo com que esta CI se traduz em eficácia intercultural e quais as condições em que se desenvolveu. Collier (2015) defende, ainda, que o estudo da CI deve ser reforçado pela análise dos níveis macro e meso, considerando os fatores contextuais. O problema emerge então no nível de análise: como pensar a competência intercultural para além da dimensão individual? Quando um grupo ou uma organização é competente interculturalmente? Estas questões situam uma lacuna nos estudos de CI quanto ao nível grupal e organizacional.

Desta forma, pode-se pensar o desenvolvimento de CI individual, grupal e organizacional, dependendo da problematização identificada em torno do tema e do nível de análise envolvido. Em uma perspectiva de construção social da realidade (BERGER, LUCKMAN, 2003), a CI grupal ou organizacional pode ser mais bem compreendida a partir de uma perspectiva integradora que abarque as interações sociais. Posto isto, cabe discutir como a CI, cuja base conceitual é predominantemente individual, pode ser pensada de forma coletiva, seja em grupo seja na organização. Portanto, é necessário desenvolver um conceito apropriado com amplitude diferente da proposta pelos autores do campo.

A partir de tais considerações, e posicionando-se mediante o gap de pesquisa identificado quanto ao nível de análise grupal, foi possível elaborar o problema de pesquisa, que está apresentado a seguir.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a relevância do desenvolvimento da CI no cenário organizacional atual, a alteração na característica das equipes de trabalho devido à multiculturalidade de seus integrantes e a necessidade do desenvolvimento de estudos em nível de grupo, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

DE QUE MANEIRA OCORRE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL EM EQUIPES MULTICULTURAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS?

1.2 OBJETIVOS

A declaração de objetivo, segundo Creswell (2010) é a declaração mais importante em um estudo de pesquisa. Ela orienta o leitor para o propósito central do estudo e, a partir daí, seguem-se todos os outros aspectos da pesquisa.

Com base no apresentado, define-se o objetivo geral, bem como os quatro objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que maneira ocorre o processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Propor um conceito para competência intercultural grupal em equipes multiculturais com base na literatura;

- b) Avaliar os elementos e dimensões da competência intercultural grupal nas equipes multiculturais;
- c) Contextualizar a dinâmica de trabalho e caracterizar a equipe multicultural na empresa multinacional selecionada para o estudo;
- d) Analisar os fatores dificultadores e facilitadores do desenvolvimento da competência intercultural grupal;
- e) Compreender como ocorre o processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os encontros culturais fazem parte do trabalho diário por meio de trocas de produtos, trabalho e conhecimento global (GERTSEN; SODERBERG, 2010). Atualmente, uma quantidade crescente de equipes multiculturais atua em empresas com atividades internacionais. Em se tratando de encontros entre sujeitos culturalmente diversos, característica evidente das EMCs (ADLER, 2008, BUENO, 2010), defende-se a necessidade do desenvolvimento de competências específicas para atuar em equipes com esta configuração (HOLMES; O'NEILL, 2012), competência esta denominada de competência intercultural (LANE, DISTEFANO, 2000; BYRAM, 1997; HAMMER et al., 2003; JOKIKOKKO, 2005; LASONEN, 2005; FRIEDMAN, ANTAL, 2005; RATHJE, 2007; KUPKA, 2008; DEARDORFF, 2008; FITCH, 2012; HOLMES, O'NEILL, 2012).

Com base no exposto, esta pesquisa pretende contribuir para a consolidação do campo de estudos organizacionais interculturais e para o debate em torno da definição de um conceito para CIG e suas dimensões, dos processos de desenvolvimento desta CIG em equipes multiculturais, e seus fatores facilitadores e dificultadores.

A pesquisa pretende abarcar alguns desafios elencados pela literatura, dentre eles, a falta de um conceito de CI em nível grupal, bem como suas dimensões. Bueno (2010) aponta para a necessidade de pesquisas que abordem questões relacionadas ao uso de definições e nomenclaturas diferentes por pesquisadores e gestores. Somado a esta lacuna apontada pela autora, Oliveira Junior (2010) argumenta que é necessária uma discussão conceitual que contemple modelos de internacionalização e mudança, sob uma ótica contextualista e

processual, discussão esta, ainda não encontrada na literatura (OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

Martin (2015) complementa, defendendo a necessidade de uma abordagem dialética para a CI, enfatizando o curso, o processo. Segundo a autora, essa nova abordagem permite uma conceituação complexa, dinâmica, e contextualizada historicamente.

Outro desafio do campo concentra-se na expansão de pesquisas que abordem o processo de desenvolvimento da CIG, tanto com foco em uma visão processual quanto em um nível de análise grupal. Deardorff (2009; 2015) destaca as deficiências dos estudos sobre CI, uma vez que o foco concentra-se no indivíduo, desafiando os pesquisadores para a análise dos aspectos do relacionamento, sob uma perspectiva de interação social.

Reforçando o argumento, Holmes e O'Neill (2012) apontam que a complexidade, importância, extensão e interdependência das fases de desenvolvimento da CI, tanto em nível individual quanto coletivo, ainda não foram totalmente compreendidas e precisam de mais investigações empíricas.

Leung et al. (2014) e Lloyd e Härtel (2010) apontam, ainda, para uma lacuna quanto ao impacto da CIG na eficácia da equipe. Leung et al. (2014) argumentam que poucas pesquisas (MOYINIHAN et al., 2006; GROVES; FEYERHERM, 2011; ADAIR et al., 2013; CHEN; LIN, 2013) examinaram os processos subjacentes da CI em nível grupal, bem como o modo com que esta CI se traduz em eficácia intercultural e quais as condições em que ela se desenvolve, havendo necessidade de estudos sobre o impacto da CIG do grupo nos resultados da equipe (LLOYD; HÄRTEL, 2010).

Em suma, com base nas lacunas identificadas na literatura consultada, este trabalho visa contribuir com o avanço do conhecimento sobre o tema com a proposição de um conceito para CIG, a investigação sobre os elementos e dimensões da CIG em equipes multiculturais, a análise dos fatores facilitadores e dificultadores deste processo, e, por fim, a análise do próprio processo de desenvolvimento da CIG em equipes multiculturais em EMNs.

Como justificativa prática, o estudo pretende dar subsídios para as organizações multinacionais no sentido de desenvolver políticas e práticas de gestão internacional com base na análise dos resultados encontrados em relação ao desenvolvimento da CIG, aos fatores facilitadores e dificultadores deste processo.

Uma vez que as características de gestão estão passando por significativas mudanças, parece fundamental uma redefinição no foco da gestão internacional e das bases para esta gestão (SODERBERG; HOLDEN, 2002), verificando-se, assim, a necessidade de uma administração de base intercultural que coordene a movimentação dos profissionais, articule a negociação entre as barreiras nas interações interculturais e conduza a gestão de equipes de trabalho, contribuindo para a formação de profissionais com experiência intercultural (CHEVRIER, 2000).

Pode-se argumentar que, atualmente, as empresas se confrontam com o crescimento dos encontros entre culturas no ambiente organizacional, e o reconhecimento da importância do aspecto intercultural nas EMNs surge como uma necessidade econômica das grandes corporações em aproveitar as vantagens potenciais de seus negócios e profissionais espalhados pelo mundo (FREITAS, 2008).

Leung et al. (2014) ressaltam que a maioria dos estudos envolvendo a CI enfatiza suas dimensões de maneira generalizada ou descontextualizada. Muito se sabe sobre “as características de pessoas com alta CI, incluindo seus traços, atitudes e visões de mundo e capacidades” (p. 510, tradução nossa), porém as pesquisas que focam em contextos de trabalho interculturais específicos precisam ser impulsionadas.

Portanto, a pesquisa teórica e empírica sobre o processo de desenvolvimento da CIG, está entrando em uma nova fase, com muitas oportunidades para o desenvolvimento de novos significados, bem como para a aplicação desse conhecimento para resolver importantes desafios do mundo real. Tal conhecimento permitirá que os profissionais e as organizações projetem intervenções apropriadas, viáveis e eficazes (LEUNG et al., 2014) no processo de desenvolvimento desta competência.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde são elencados os componentes que norteiam esta pesquisa, sendo eles, a contextualização do tema, a formulação do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, as justificativas práticas e teóricas, e a estrutura desta dissertação.

O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica-empírica da dissertação, a qual norteia todo percurso analítico da mesma. Neste capítulo são abordados os seguintes temas: gestão intercultural em empresas multinacionais (origem e conceitos de empresas multinacionais, estratégia global e cultura, gestão intercultural, traços culturais brasileiros, e dimensões culturais da gestão intercultural); competência intercultural (origem, definições e lacunas em competência intercultural, elementos e dimensões da competência intercultural); desenvolvimento da competência intercultural (modelos de desenvolvimento da CI); equipes multiculturais; e desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados com o propósito de alcançar o objetivo traçado. Descreve-se, portanto, a especificação do problema, discriminado em perguntas de pesquisa e definição constitutiva e percurso empírico, seguido do desenho e delimitação da pesquisa, onde são descritos o delineamento do estudo, bem como a fonte, coleta, tratamento e análise dos dados, e as limitações encontradas.

O quarto capítulo apresenta a descrição e análise de dados da primeira fase da pesquisa, a qual objetivou a exploração dos elementos e dimensões da CI individual na dimensão grupal.

O quinto capítulo refere-se a fase dois da pesquisa, apresentando a descrição e análise dos dados do processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal. Neste capítulo são abordados, portanto, o contexto do setor da empresa multinacional pesquisada, a caracterização da equipe multicultural selecionada para o estudo, a competência intercultural da equipe, o desenvolvimento da competência intercultural grupal, bem como os fatores facilitadores e dificultadores deste processo.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais do estudo, baseadas nas análises realizadas a partir do embasamento teórico e a averiguação empírica, bem como as contribuições teóricas e práticas, e as sugestões de futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico auxilia o investigador a limitar o escopo de sua investigação e transmitir aos leitores a importância de estudar um tema, tendo como objetivo “[...] relacionar o estudo presente ao diálogo corrente na literatura e fornecer uma estrutura para comparar resultados de um estudo com outros.” (CRESWELL, 2010, p. 61).

Com o objetivo de fundamentar a relevância deste estudo, apresenta-se, na sequência, a literatura pertinente a esta pesquisa. Inicialmente, o capítulo trata das empresas multinacionais para depois então tratar da competência intercultural e demais aspectos relativos a ela. Esta opção justifica-se pela necessidade de contextualizar a origem e a relevância do conceito de competência intercultural no âmbito acadêmico.

2.1 GESTÃO INTERCULTURAL EM EMPRESAS MULTINACIONAIS

No cenário atual, a presença e a força das organizações internacionais na sociedade mundial são ressaltadas e “parte dessa força vem do seu poder de barganha, do seu tamanho e da sua presença em muitos países” (BUENO, 2010, p. 22). O termo “empresas multinacionais” está associado por muitos com o contexto da globalização, abertura de mercados e a prevalência do capitalismo nas relações econômicas (ORTIZ, 2000).

Local/global, heterogêneo/homogêneo, fragmentado/único, o debate sobre globalização é permeado por contradições (ORTIZ, 2000). A expansão internacional das empresas, bem como a forma de administrar esta expansão, tem se apresentado como uma preocupação crescente por parte de administradores e pesquisadores devido a um fenômeno conhecido como globalização (MARIOTTO, 2007). Portanto, “a globalização é um fenômeno emergente, um processo ainda em construção.” (ORTIZ, 2000, p. 15).

A globalização se manifesta, segundo Mariotto (2007, p. 2), “por meio da redução das barreiras ao livre comércio e ao livre fluxo de capitais entre as nações, tendo como consequências um aumento no movimento de capital entre as fronteiras”, movimento este, impulsionado pela tecnologia (BUENO, 2010).

Em consonância com o argumento, Finuras (1999) defende que a globalização descreve uma tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e hábitos de consumo, sendo consolidada pela ausência de barreiras.

A era da globalização levou os administradores a buscar uma maior compreensão sobre a natureza das mudanças organizacionais, motivadas pelo processo de internacionalização, quais as respostas mais adequadas a essas mudanças, e a forma de gerenciar as estratégias e operações mais complexas geradas por esse novo cenário econômico (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). O ambiente global altamente competitivo é caracterizado, segundo McCarthy e White (2015), pela turbulência, complexidade e mudanças.

Com o objetivo de avaliar as mudanças que estão ocorrendo no cenário mundial e compreender o contexto onde se dá a gestão intercultural, cabe levantar o histórico da globalização e seus impactos nos estudos organizacionais.

O processo de globalização não é recente (ADLER, 2009), ele teve início no fim da segunda guerra mundial, período em que os programas de reconstrução pós-guerra impulsionaram o comércio internacional (MARIOTTO, 2007). O primeiro marco neste processo é apontado como a conferência promovida pela Organização das Nações Unidas em Bretton Woods em 1944, onde foi criado o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), ambos tendo o objetivo de trabalhar para facilitar o fluxo financeiro entre os países. Em 1948, outro marco se apresenta como importante para o desenvolvimento das negociações internacionais, sendo ele a criação do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT, do inglês *General Agreement on Tariffs and Trade*). O GATT estabeleceu os princípios de negociação multilateral de redução de tarifas alfandegárias e outras restrições ao mercado internacional (MARIOTTO, 2007).

A partir destes marcos histórico, o crescimento dos mercados internacionais e dos movimentos de capital se acentuou e culminou na criação da Organização Mundial do Comércio (WTO, do inglês *World Trade Organization*, antigo GATT) na “Rodada Uruguai” (1986-1994), da Comunidade Econômica Europeia em 1957, do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA, do inglês *North American Free Trade Agreement*) em 1992 e do Mercado Comum da América do Sul (MERCOSUL) em 1991, por meio do Tratado de Assunção (MARIOTTO, 2007).

Além dos acordos assinados entre as nações, Mariotto (2007) apresenta outros fatores que contribuíram para o processo de globalizações, sendo eles: (a) a construção de infraestruturas nacionais que facilitaram as trocas internacionais: infra-estrutura logística e de transporte, de telecomunicação e informação; e (b) a ação das próprias empresas, impulsionando a internacionalização de outras empresas do mesmo ramo e de ramos relacionados.

Há, assim, um círculo virtuoso em que novas condições institucionais e materiais, promovendo um comércio mais livre, estimulam as empresas a desenvolver estratégias de expansão internacional, as quais, por sua vez, provocam transformações ulteriores nas condições institucionais e materiais. (MARIOTTO, 2007, p. 5).

Ferraro (2001) apresenta uma abordagem histórica, de base antropológica, diferente de Mariotto (2007). Segundo Ferraro (2001), desde o fim da Guerra Fria no final de 1980, as economias mundiais sofreram mudanças dramáticas, caracterizadas pela globalização. De 1945 até o final de 1980, as nações e culturas do mundo eram compartimentadas em dois grandes agrupamentos, o "bloco comunista" e o "mundo livre". No entanto, o fim do comunismo, simbolizado pela queda do muro de Berlim (1989) alterou a dinâmica mundial e criou um novo tipo de integração dos mercados, da tecnologia e da informação que é alheio às fronteiras nacionais e culturais (FERRARO, 2001).

No contexto nacional, a internacionalização das empresas brasileiras teve início nos anos 1990, porém foi pouco intensa e concentrou-se em grandes empresas que buscaram compensar a retração do mercado interno e contornar as ações protecionistas a suas exportações. A partir de meados dos anos 2000, a estratégia de internacionalização se ampliou, porém com foco em setores de *commodities* (petróleo, mineração, siderurgia, papel e celulose e alimentos) e de serviços (engenharia e construção civil) devido a maior competitividade nestes setores. A melhoria nos indicadores financeiros e nas condições de financiamento foi fator decisivo para suportar o novo ciclo de internacionalização, sendo a atuação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na concessão de empréstimos apontada como fator viabilizador de operações de fusões e aquisições (HIRATUKA; SARTI, 2011).

A partir de 2004, o fluxo de saída de investimento direto no exterior passaram a ganhar importância, sendo liderado por grandes empresas brasileiras,

que ampliaram seus investimentos no exterior tanto por meio de fusões e aquisições, quanto por meio de novas operações (HIRATUKA; SARTI, 2011). Ainda, segundo os autores (p. 29),

Foi possível observar, também, mudanças nas motivações e estratégias de internacionalização, reduzindo a dimensão defensiva de compensar a retração do mercado doméstico com maior inserção externa e ampliando a adoção de estratégias mais ativas de exploração e valorização das capacidades produtivas, comerciais e/ou financeiras.

Após a análise histórica e das condições que conduziram e estimularam o processo de globalização da economia, entende-se como relevante visualizar a tendência de expansão dos mercados a partir de dados do comércio internacional.

Para tal, Adler (2008) apresenta o fenômeno de crescimento do comércio exterior por meio de valores que confirmam sua expansão após o fim da segunda guerra mundial. Segundo dados apresentados pela autora, de 1948 até 1972 as exportações mundiais cresceram de US\$ 51 bilhões para US\$ 415 bilhões de dólares, representando um aumento de sete vezes em termos monetários e um aumento de quatro vezes no volume de exportações. Em 1980, o volume do comércio internacional excedia US\$ 1 trilhão de dólares, em comparação com US\$ 800 bilhões em 1975. Em 1990, as exportações mundiais cresceram de US\$ 4,3 trilhões de dólares em 1990 para US\$ 7,1 trilhões de dólares em 1999, um aumento de 65%, e em 2005 foi apontado um crescimento para US\$ 12,6 trilhões de dólares, um aumento de 77% (ADLER, 2008). Dados estes, que confirmam a tendência crescente na internacionalização dos negócios.

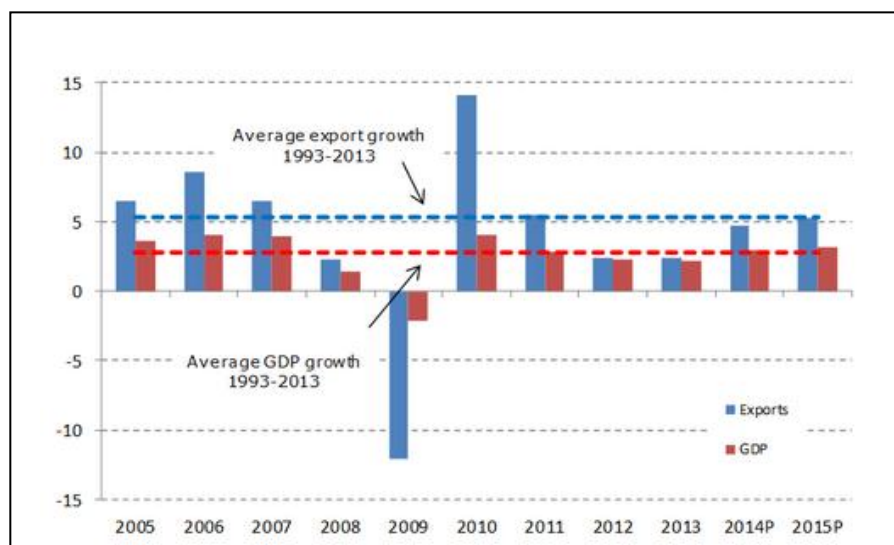
Em adição aos números que representam o crescimento das exportações, a globalização pode ser analisada por meio da comparação entre a evolução do comércio internacional e do PIB mundial. O GRÁFICO 1 apresenta o crescimento do comércio internacional comparado ao crescimento do PIB mundial de 2005 à 2015 (WTO¹, 2015).

Em se tratando do cenário interno, um número crescente de empresas brasileiras está se tornando multinacional (MARIOTTO, 2007; OLIVEIRA JUNIOR, 2010; NODA; OLIVEIRA JR; KAYA, 2014). Em consonância com o argumento,

¹ Organização Mundial do Comércio (WTO, do inglês World Trade Organization) criada em 1995 em substituição ao GATT e tem por objetivo promover o diálogo entre as nações e o desenvolvimento do comércio mundial.

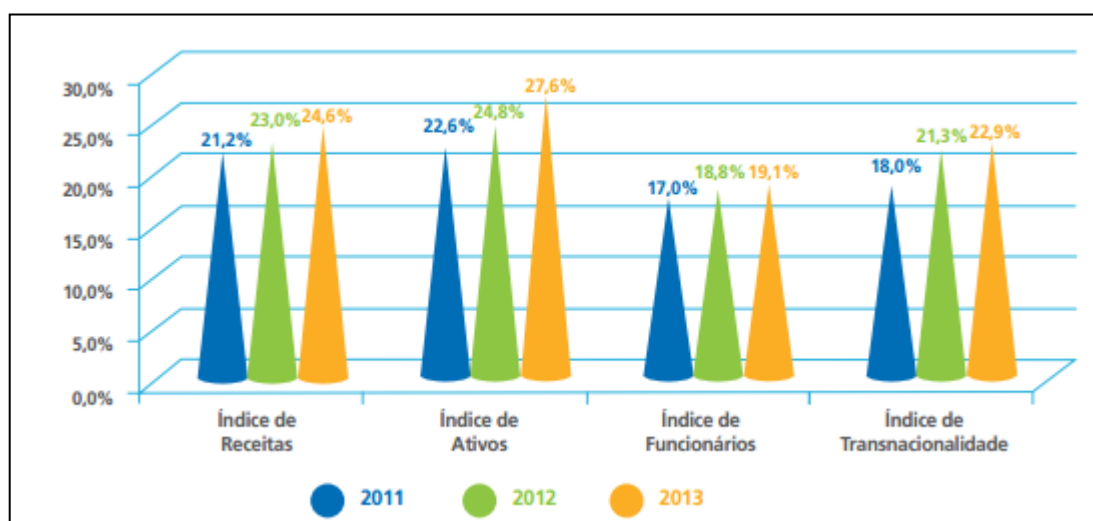
segundo o Ranking FDC² das Multinacionais Brasileiras 2014, as empresas brasileiras continuam em uma tendência de aumento do índice médio de internacionalização de aproximadamente 2,0% a cada ano, conforme apontado pelo GRÁFICO 2.

GRÁFICO 1 – CRESCIMENTO DO VOLUME DO COMÉRCIO DE MERCADORIAS E PIB MUNDIAL, 2005-2015³



FONTE: WTO (2015).

GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE INTERNACIONALIZAÇÃO MÉDIOS



FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2014.

² A Fundação Dom Cabral (FDC) é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos que pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações.

³ Os números relativos a 2014 e 2015 são projeções.

Ainda como resultado da pesquisa realizada pela FDC, quanto aos planos de expansão internacional em 2014, cerca de 65% das empresas pesquisadas pretendiam expandir sua atuação no exterior, nos mercados em que já atuam, 28,6% projetavam estabilidade com relação às operações no exterior, enquanto cerca de 6% projetavam retração ou grande retração, demonstrando uma tendência de crescimento da internacionalização das organizações brasileiras, o que vem ao encontro com a tendência mundial apontada pela WTO (2015).

Os dados apresentados demonstram que um número cada vez maior de empresas busca mercados externos por meio do envolvimento crescente da organização em operações internacionais, sendo que o crescimento de organizações competitivas além das fronteiras nacionais tem impulsionado a economia brasileira, inserindo o país no cenário da economia global (MARIOTTO, 2007; HIRATUKA; SARTI, 2011; NODA; OLIVEIRA JR; KAYA, 2014). Porém, Noda, Oliveira Jr e Kaya (2014) argumentam que, apesar do aumento das transações internacionais realizadas por empresas brasileiras, o percentual relativo às aquisições realizadas, com base no período de 2003 a 2012, ainda apresenta um baixo volume. Os autores identificaram, ainda, que o volume de transações de empresas brasileiras no exterior é, substancialmente, inferior às aquisições realizadas por empresas estrangeiras no Brasil e que essas transações estão concentradas em países com similaridades culturais e geográficas com o Brasil.

Portanto, tanto no cenário internacional quanto no nacional, os motivos para esta expansão da economia, segundo Mariotto (2007), são a busca de novos mercados, de recursos no mercado estrangeiro (recursos naturais, mão-de-obra e capital), de conhecimento especializado por meio da instalação de subsidiárias em *clusters*, onde o conhecimento e habilidades tendem a ser compartilhados, gerando um ambiente de incessante aprendizagem, e a redução dos seus riscos financeiros, políticos e sociais.

Segundo Adler (2008), a globalização alterou as concepções de sucesso organizacional, uma vez que os negócios transcendem às fronteiras nacionais, afirmando ainda, que a empresa moderna precisa estar em todos os lugares para se manter em um cenário competitivo. O mundo corporativo mudou consideravelmente nos últimos anos (OLIVEIRA JUNIOR, 2010) e “os executivos não questionam a importância crescente dos negócios mundiais.” (ADLER, 2008, p. 5, tradução nossa).

Apesar destas constatações da necessidade de internacionalização das empresas no cenário atual, algumas empresas têm reduzido seus investimentos em mercados estrangeiros, porém este número ainda é reduzido em comparação àquelas que mantiveram ou aumentaram seus investimentos. Segundo o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015, 59% das empresas brasileiras internacionalizadas mantiveram seus investimentos no estrangeiro, 24,5% aumentaram seus investimentos e 16,5% reduziram seus investimentos em relação ao ano de 2013. Ainda segundo a pesquisa,

Esse dado reforça o movimento crescente da internacionalização de empresas brasileiras, em especial em um ano em que o mercado internacional aponta para a recuperação da crise mundial, enquanto o mercado doméstico apresenta desafios econômicos que, em muitos casos, restringem o crescimento do desempenho das empresas (FDC, 2015, p, 57).

Bartlett e Ghoshal (1992) afirmaram, ainda, que “as maiores companhias do mundo estão em fluxo” (p. 3) e as pressões exercidas pela globalização da economia estão levando os administradores e pesquisadores a repensar os métodos tradicionais de estratégia mundial, adequando seus processos organizacionais usados no gerenciamento das operações mundiais.

Dada a relevância do entendimento das especificidades que caracterizam as EMNs, cabe então um aprofundamento sobre estas organizações, suas estratégias globais e a relevância da cultura nestas estratégias.

2.1.1 Origem e conceitos de empresas multinacionais

O estudo sobre EMNs tem se concentrado em grandes corporações. Porém, os baixos custos da tecnologia e transportes têm impulsionado o processo de internacionalização de empreendimentos com limitados recursos, indo na contramão da história (OVIATT; MCDUGALL, 2005).

O modelo multinacional é um fenômeno relativamente recente, sendo que a maioria das EMNs se expandiu após a segunda guerra mundial (BARTLETT et al., 2004). Nesta época, as EMNs passaram a se multiplicar e ter um peso expressivo nos negócios internacionais (MARIOTTO, 2007). Embora as empresas internacionais já existam há séculos, o cenário atual demonstra o início de uma nova era na economia global em que as atividades de produção e distribuição mundiais são

impulsionadas pelo “grande número de *joint ventures* internacionais, fusões e aquisições multinacionais e alianças estratégicas globais.” (ADLER, 2008, p. 8, tradução nossa).

Os estudos sobre EMNs eram praticamente inexistentes até 1960, a partir dos anos 1970 os pesquisadores da área organizacional passaram a se interessar pelo tema e as pesquisas multidisciplinares se tornaram relevantes (MARIOTTO, 2007). No entanto, a recente inovação tecnológica e a presença de um número crescente de pessoas com experiência em negócios internacionais estabeleceram novas bases para as empresas multinacionais (OVIATT; MCDUGALL, 2005).

A literatura aponta para algumas distinções entre os tipos de organizações internacionalizadas (BUENO, 2010). Bartlett e Ghoshal (1992) apresentam sua distinção entre os tipos de organizações internacionalizadas com base em suas capacidades estratégicas-chave, diferenciando-as em organizações multinacionais, globais e internacionais, conforme QUADRO 1.

QUADRO 1 – CAPACIDADES ESTRATÉGICAS CHAVE: COMPANHIAS MULTINACIONAIS, GLOBAIS E INTERNACIONAIS

Multinacional	Global	Internacional
Criar forte presença local através da sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais	Obter vantagens em termos de custos através de operações centralizadas em escala global	Explorar conhecimento e recursos da empresa-mãe através da difusão e adaptação mundiais

FONTE: BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 22).

Bueno (2010), compilou as diferenças apontadas por Bartlett e Ghoshal (1992), no que tange à centralização ou descentralização de poder, conforme apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

(continua)

Tipo de organização	Definição
Organização Internacional	Estágio inicial de internacionalização, quando ela ainda está se posicionando no mercado mundial. Neste estágio as decisões são tomadas na matriz, caracterizando uma dependência total na relação entre subsidiárias e matriz.
Organização Global	Implica em um grau de integração funcional entre as atividades econômicas dispersas. Ela consiste em um eixo central que controla a maioria dos ativos e das decisões e onde se buscam as economias de escala obtidas pela integração e padronização mundiais.

QUADRO 2 – DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

(conclusão)

Tipo de organização	Definição
Organização Multinacional	É um conjunto descentralizado de ativos e responsabilidades que proporciona respostas às diferenças locais, ao contrário da organização global.
Organização Transnacional	Junção do que funciona no tipo global e no multinacional. É aquela que congrega a capacidade de resposta local em uma estratégia global.

FONTE: BARTLETT; GHOSHAL (1992).

Borini e Fleury (2010) adotam em seu estudo o tipo de organização multinacional, apontada por Bartlett e Ghoshal (1992) e Bueno (2010), e desenvolvem as distinções deste tipo de organização internacionalizada. A primeira distinção apontada refere-se à origem da matriz, sendo ela: multinacionais tradicionais, que são as multinacionais com internacionalização mais antiga, caracterizadas em geral pelas multinacionais oriundas de países desenvolvidos dos continentes norte-americanos e europeus, além das provenientes do Japão; e as multinacionais emergentes, que são as multinacionais de recente internacionalização, em especial as multinacionais originárias da Indonésia, Turquia, África do Sul, México e as do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

Outra distinção, apontada por Borini e Fleury (2010) é baseada nos modelos gerenciais das multinacionais. Segundo os autores, o modelo gerencial adotado pela equipe multicultural tem impacto direto no desenvolvimento ou transferência de competências, na autonomia, integração e iniciativa entre matriz e subsidiárias, conforme QUADRO 3.

QUADRO 3 – MODELOS GERENCIAIS DE MULTINACIONAIS

(continua)

Fatores do modelo	Multidoméstica	Global	Transnacional	Metanacional
Integração	Ênfase Central: baixa no sentido de transferência de competências, mas importante para o controle das operações	Ênfase Central: essencial para a transferência de competências da matriz para as subsidiárias	Diferenciada, conforme a atribuição do papel estratégico da subsidiária	Pré-requisito essencial para a transferência de competências

QUADRO 3 – MODELOS GERENCIAIS DE MULTINACIONAIS

(conclusão)

Fatores do modelo	Multidoméstica	Global	Transnacional	Metanacional
Orientação Empreendedora	Sem importância, já que cada subsidiária compete como um empresa separada	Pouco importante, já que o foco era a criação de competências na matriz	Ênfase Central para estimular as iniciativas nas subsidiárias escolhidas pela matriz para ter importância estratégica	Importante de modo indiferenciado em toda corporação e como força motriz das iniciativas
Iniciativa	Importante apenas para a subsidiária, mas não para a estratégia corporativa da multinacional	Pouco abordada, seria interessante para incrementar processos produtivos nas subsidiárias sob as competências transferidas da matriz	Ênfase Central: para a criação de competências, mas estimulada somente para as subsidiárias que eram escolhidas para ter importância estratégica	Ênfase Central: essencial para a estratégia de desenvolvimento de competências e consequentemente, com importância estratégica na corporação
Contexto Competitivo	Importante para exploração de mercado	Importante como suporte para as Plataformas Globais ou para a exploração de mercado	Importante para exploração de mercado e criação de iniciativas	Ênfase Central: cada localidade é encarada de igual para igual, como "pockets of knowledge "
Redes Externas	Pouco comentada, com importância exclusiva para a estratégia da subsidiária	Suporte para as Plataformas Globais	Secundariamente abordadas para a criação de iniciativas	Ênfase Central: essencial para o desenvolvimento de iniciativas e criação de competências

FONTE: BORINI; FLEURY (2010, p. 581).

Oliveira Jr e Borini (2012) ampliam o debate, apresentando três perspectivas, apontadas pela literatura, para explicar o papel desempenhado pelas subsidiárias das EMNs, sendo elas: (a) a perspectiva do determinismo ambiental, na qual a EMN opera em diferentes ambientes estratégicos e, de acordo com as características locais, cada subsidiária executa estratégias diferentes; (b) relação entre empresa-mãe e suas subsidiárias, na qual a importância da subsidiária é determinada por decisões da matriz no que tange sua estrutura, controle, comunicações e economia; e (c) as estratégias das subsidiárias, na qual o papel da subsidiária é determinado por sua própria estratégia, sendo a subsidiária capaz de compreender a complexidade e as oportunidades do local em que opera.

Os autores argumentam, ainda, que a importância estratégica das subsidiárias varia na medida em que esses três macro fatores influenciam a sua capacidade e a da organização de criar inovações e vantagens competitivas globais.

Sumariamente, Bartlett e Ghoshal (1992) apontam 3 tipos de organizações baseados em suas estratégias chave (QUADRO 1), e distinguem as organizações segundo seus critérios de centralização na tomada de decisões e integração funcional, adicionando um quarto tipo de organização, sendo elas: internacional, global, multinacional e transnacional (QUADRO 2). Borini e Fleury (2010) aprofundam, na sequência, a análise acerca da organização multinacional, sendo a primeira delas no tocante a origem da matriz, sendo elas: multinacionais tradicionais e multinacionais emergentes, e em seguida distinguindo as multinacionais (independente se tradicionais ou emergentes) em relação a sua integração, orientação empreendedora, iniciativa, contexto competitivo e redes externas, conforme QUADRO 3. Por fim, Oliveira Jr e Borini (2012) apontam para as distinções entre as estratégias das EMNs no tocante ao papel de suas subsidiárias.

O foco deste estudo será voltado para as organizações multinacionais, conforme QUADRO 1 e QUADRO 2, uma vez que uma de suas características é a preocupação com as diferenças locais, as quais englobam as diferenças culturais entre os países envolvidos e sua estratégia chave baseia-se em oportunizar o entendimento e compreensão das diferenças nacionais para garantir uma forte presença local (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Com base na opção pelo foco do estudo em organizações multinacionais (ou empresas multinacionais - EMNs), e considerando as diferenças até aqui citadas, entende-se como relevante o aprofundamento dos conceitos acerca das EMNs, provenientes da literatura.

Existem diversas definições envolvendo EMNs. A definição mais básica foca na sua principal característica, a de trabalhar com investimentos estrangeiros diretos (IED), ou seja, adquirir ativos em países diversos daquele do país da matriz (MARIOTTO, 2007). Ainda, segundo o autor, para ser considerado como IED, o investimento deve conferir à matriz o controle sobre a sua filial, ou seja, investimento direto é o estabelecimento de uma subsidiária ou divisão no exterior, ou aquisição de uma firma estrangeira.

Ainda considerando o IED, Dunning e Lundan (2008, p. 3, tradução nossa) definem EMN como “uma empresa que se dedica ao investimento direto estrangeiro

e é proprietária ou, de algum modo controla, as atividades de valor agregado em mais de um país.”.

Refinando este conceito, Mariotto (2007, p. 43) argumenta que “uma empresa multinacional pode ser definida como uma empresa que controla e administra estabelecimentos de produção localizados pelo menos em dois países” Convergiendo com esta definição, Caves (1996, p. 1, tradução nossa) descreve EMN como “uma empresa que controla e gerencia estabelecimentos de produção – plantas – localizados em no mínimo dois países.”. Os dois autores baseiam sua definição na produção, propriamente dita, desconsiderando as EMNs de serviços.

Ampliando o foco da definição de EMN, Hennart (2011) caracteriza a EMN como uma instituição privada planejada para organizar, por meio de contratos empregatícios, interdependências entre indivíduos localizados em mais de um país, abordando a definição sob uma ótica de recursos humanos. Já Gilpin (1976), utiliza em sua definição outros recursos, defendendo que a corporação multinacional é caracterizada por uma firma matriz e um grupo de subsidiárias em vários países com um conjunto comum de recursos administrativos, financeiros e tecnológicos. Já Andreff (2003) utiliza uma ótica econômica e define EMN como um empreendimento cujo capital é adquirido no processo de acumulação internacional.

A definição mais aceita pela comunidade internacional é apresentada pela Organização das Nações Unidas (ONU), na qual as EMNs são “empresas, quer sejam de propriedade pública, mista ou privada, que possuem ou controlam a produção, distribuição, serviços ou outras instalações fora do país em que se encontram sediadas.” (OIT⁴, 2012, p. 2), sendo ela adotada neste trabalho.

Bueno (2010, p. 26) aponta alguns elementos presentes nas EMNs, sendo eles:

[...] as estratégias de internacionalização; as abordagens e estilos de gestão; a cultura global e as diretrizes organizacionais; o papel desempenhado por cada subsidiária; a transmissão de tecnologia e a disseminação de conhecimento. A integração e a interação entre estes elementos formam cada ambiente organizacional de modo único e podem servir como categorias de análise do cotidiano vivenciado por seus profissionais.

⁴ A Organização Internacional do Trabalho (OIT, originalmente *ILO – International Labour Organization*) é uma agência especializada das Organizações das Nações Unidas dedicada à promoção da justiça social e direitos humanos e trabalhistas reconhecidos internacionalmente.

Adler (2008) afirma que existem duas diferenças fundamentais entre as empresas domésticas e as multinacionais: a dispersão geográfica e o multiculturalismo. A dispersão geográfica, segundo a autora, tem impacto nas organizações devido às diferenças entre os países em relação às políticas de risco, flutuações nas taxas de câmbio, custos substanciais com transporte e comunicação, estruturas reguladoras diversas, entre outros.

A segunda diferença diz respeito a uma dimensão fundamental das EMNs, o multiculturalismo, no qual as pessoas de muitos países e culturas interagem regularmente. “O multiculturalismo aumenta a complexidade das organizações mundiais, aumentando o número de perspectivas, abordagens e métodos de negócio representados dentro da organização.” (ADLER, 2008, p. 17, tradução nossa).

Portanto, as exigências do mundo globalizado demandam conhecimentos multiculturais a fim de facilitar transações sociais, políticas e econômicas (BERNARD; FERNANDEZ, 2012). O encontro intercultural, em todas as suas formas, está se tornando uma experiência comum entre a matriz e ambientes de trabalho em um número cada vez maior de países e regiões (MORLEY; CERDIN, 2010), impulsionando os estudos envolvendo a gestão intercultural dentro das organizações, estudos estes, calcados na estratégia global das EMC e o papel da cultura neste processo.

2.1.2 Estratégia global e cultura

Durante muitos anos, acreditava-se que o sucesso das organizações era influenciado somente pela tecnologia e natureza de suas atividades, porém estudos mais recentes apontam para a grande influência dos aspectos culturais nos resultados organizacionais (ADLER, 2008). Hoje, sabe-se que o trabalho não é somente um produto mecanicista tanto da tecnologia quanto das atividades operacionais. Em cada nível, a cultura influencia profundamente o comportamento das pessoas dentro das organizações (BUENO, 2010).

O processo de globalização gerou uma tomada de consciência da ampliação dos limites internacionais, onde não se busca a homogeneidade, mas uma familiarização com uma maior diversidade, com um leque cada vez mais amplo de culturas locais (FORTUNA, 1997).

Portanto, a mundialização não se sustenta apenas no avanço tecnológico, a preocupação com o universo cultural e sua interação com a dimensão econômica é evidente (ORTIZ, 2000). Em contrapartida, o avanço tecnológico tem uma influência determinante na mundialização da cultura, “formando a infraestrutura material para que ela se consolide.” (ORTIZ, 2000, p. 63).

As teorias econômicas tradicionais, mesmo as que tratam da diversificação e da internacionalização dos negócios, não têm se preocupado com as relações interpessoais e com a convivência de pessoas no âmbito do trabalho, enfatizando os comportamentos racionais, os quais ignoram as diferenças culturais entre as sociedades e organizações (FREITAS, 2008). Segundo a autora, é pretensioso imaginar que existe apenas uma forma de gestão e as conseqüências imediatas do cenário atual sugerem:

[...] a formação de um ambiente de trabalho cada vez mais qualificado, heterogêneo e com maior potencial de conflitos e exclusão; a obrigatoriedade de complementação de saberes e expertises; a urgência no desenvolvimento de maiores competências comunicativas e de negociação; a necessidade de habilidades para a coordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares; a compreensão de que aprendizagem e inovação são processos contínuos; a exigência de reestruturações permanentes que elevem o nível de flexibilidade e crescimento organizacional; o desenvolvimento de novas formas de sinergia estratégica e de incessantes incorporações tecnológicas; a revisão de processos produtivos, financeiros e administrativos; e o desenvolvimento de uma mentalidade intercultural. (FREITAS, 2008, p. 83).

A cultura é uma das formas mais comuns de explicar e descrever diferentes experiências entre as diversas comunidades de pessoas e é definida por meio da demarcação da comunidade e identificação de quem está inserida nela (BLASCO et al., 2012). Com a afirmação de Soderberg e Holden (2002, p. 113, tradução nossa), é possível estabelecer que “os atributos da cultura envolvem a linguagem, a visão de mundo e o sistema de valores e crenças.”

Segundo Fine e Hallet (2014), a cultura organizacional é uma forma de prática, ligada ao entendimento local, interações cotidianas e relações sociais em curso, e é compartilhada pelos participantes organizacionais, tendo influência em como o trabalho é feito e como a lealdade organizacional é construída. O gerenciamento de diversas culturas envolve o compartilhamento de conhecimento, aprendizagem organizacional e *networking* (SODERBERG, HOLDEN, 2002). Ainda segundo Fine e Hallet (2014, p. 1776, tradução nossa),

[...] a cultura não é tudo o que importa na vida organizacional, mas os significados que são uma parte da cultura do grupo e os efeitos desses significados estão sempre presentes e são evidentes na consciência compartilhada e memória, desempenho e diferenciação.

Segundo Adler (2008) e Ferraro (2001), os antropólogos Kroeber e Kluckhohn em 1952 catalogaram mais de 100 diferentes definições de cultura e ofereceram uma das mais abrangentes definições aceitas atualmente. Sendo ela,

[...] cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de e para o comportamento adquirido e transmitido por símbolos, constituindo a distintiva realização de grupos humanos, incluindo a sua concretização em artefatos; o núcleo essencial da cultura tradicional consiste de [...] ideias e, especialmente, sua ligação com os valores; sistemas de cultura podem, por um lado, ser considerados como produtos da ação, por outro, como elementos condicionantes da ação futura. (ADLER, 2008, p. 18, tradução nossa).

A orientação cultural de uma sociedade reflete a interação complexa de valores, atitudes e comportamentos exibidos por seus membros (HOFSTEDE, 1998). Adler (2008) complementa, argumentando que os indivíduos expressam cultura e suas qualidades normativas por meio dos valores que possuem sobre a vida e o mundo ao seu redor. Estes valores, por sua vez, afetam suas atitudes sobre a forma de comportamento considerada mais adequada e eficaz em qualquer situação. Os padrões de comportamento individual e em grupo, eventualmente, influenciam a cultura da sociedade e o ciclo recomeça (ADLER, 2008).

Na perspectiva defendida por Fine e Hallet (2014), o comportamento dos grupos organizacionais pode ser compreendido por meio do efeito das diferenças culturais entre seus membros dentro de organizações aparentemente semelhantes, e essas diferenças culturais entre indivíduos e grupos podem ser percebidas a partir das formas que esses indivíduos e os grupos assumem ao se organizar para trabalharem juntos e para viverem juntos nas próprias sociedades (D'IRIBARNE, 2009).

A cultura é tudo o que as pessoas têm, pensam e fazem como membros de sua sociedade. Os três verbos nesta definição - ter, pensar e fazer - podem ajudar a identificar os três principais componentes estruturais do conceito de cultura, ou seja, para que uma pessoa tenha alguma coisa, algum objeto material deve estar presente. Quando as pessoas pensam, ideias, valores, atitudes e crenças estão

presentes. Quando as pessoas fazem, elas se comportam de determinadas maneiras socialmente prescritas. Assim, a cultura é constituída por (1) objetos materiais; (2) idéias, valores e atitudes; e (3) normas, padrões de comportamento (FERRARO, 2001).

Outra consideração relevante de Ferraro (2001), é que a cultura é compartilhada por duas ou mais pessoas. Se um indivíduo solitário pensa e se comporta de uma determinada maneira, seu pensamento ou ação é idiossincrático, não cultural. “Uma idéia ou um comportamento a ser considerado cultural, deve ser compartilhado por algum tipo de grupo social ou pela sociedade.” (FERRARO, 2001, p. 20, tradução nossa).

Uma vez que a cultura é influenciada pelos valores, atitudes e comportamentos, pode-se afirmar que existem diversas culturas no mundo global (HOFSTEDE, 1998; FERRARO, 2001; SODERBERG; HOLDEN, 2002; ADLER, 2008; BUENO, 2010) e estas diferenças entre as culturas são chamadas de diversidade cultural no ambiente organizacional (ADLER, 2008). Ainda segundo a autora, a diversidade existe tanto dentro como entre as culturas, no entanto, “dentro de uma única cultura, determinados comportamentos são favorecidos e outros reprimidos. A norma para a sociedade é o padrão mais comum e mais geralmente aceito de valores, atitudes e comportamentos.” (ADLER, 2008, p. 21, tradução nossa).

Atualmente, as empresas se deparam com os encontros de culturas e o reconhecimento da importância do aspecto intercultural nas EMNs surge como uma necessidade econômica e social das grandes corporações em aproveitar as vantagens potenciais de seus negócios e de seus profissionais espalhados pelo mundo (FREITAS, 2008). Um dos principais desafios das EMNs e seus gestores, segundo Mariotto (2007, p. 13), é a habilidade de “conseguir criar e cultivar valores organizacionais comuns em uma empresa que abriga pessoas de diferentes culturas nacionais [...]”, por meio de uma gestão intercultural adequada.

2.1.3 Gestão intercultural

Na visão de Freitas (2005), Adler (2008) e Bueno (2010), as empresas devem desenvolver estratégias globais para obterem bons resultados em um ambiente global. Segundo Adler (2008), estas estratégias se tornaram imperativas no século

XXI entre as principais EMNs e estudiosos de gestão internacional. Dentre às novas abordagens incorporadas na realidade global atual estão a gestão de pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, marketing e finanças (ADLER, 2008). A pesquisa envolvendo gestão internacional apresenta duas abordagens: (a) estudo de um tema particular com pouca ou nenhuma preocupação com a diferença entre os países; (b) estudo focado na comparação entre os países e/ou culturas, tendência apontada pela literatura acerca do tema, principalmente na área de comportamento organizacional (OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

A convivência intercultural tem assumido uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional e vem sendo transformada em vantagem competitiva por meio da

[...] compreensão do outro e uso de suas potencialidades, para maior apropriação da diversidade do mundo e dos mercados, para melhoria da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais e para a redução de riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante. (FREITAS, 2008, p. 81).

Em consonância com este argumento, Bernard e Fernandez (2012, p. 330, tradução nossa) defendem que para

[...] compreender a complexidade de uma cultura são necessárias competências comportamentais, habilidades cognitivas e afetivas, bem como o conhecimento sobre a situação social, condições políticas, econômicas, históricas e contemporâneas, as normas sociais, costumes morais e rituais que afetam a vida diária.

Quer se trate de questões de marketing, gestão ou de negociação, o sucesso ou fracasso de uma empresa no exterior depende de como eficazmente os seus funcionários exercem suas habilidades em um novo local (FERRARO, 2001). Ainda, segundo o autor, essa capacidade vai depender dos conhecimentos relacionados com o trabalho, a sensibilidade do indivíduo e a capacidade de resposta ao novo ambiente cultural.

Um dos fatores mais comuns que contribuem para o fracasso em tarefas de negócios internacionais é a suposição errônea de que se uma pessoa é bem-sucedida no ambiente doméstico, ele ou ela será igualmente bem-sucedido na aplicação de conhecimentos técnicos em uma cultura diferente. (FERRARO, 2001, p. 7, tradução nossa).

Assim como a desatenção ao contexto cultural pode resultar em alguns equívocos em marketing e gestão, ela também pode afetar gravemente o sucesso das negociações internacionais. O tempo, esforço, reputação e até mesmo os contratos podem ser perdidos por conta da ignorância cultural (FERRARO, 2001).

No entendimento de Pedersen (1995) a experiência intercultural deve ser analisada em pelo menos cinco estágios: (a) o encontro intercultural é um processo e não um evento; (b) se manifesta em diferentes níveis simultaneamente na medida em que o indivíduo interage com um ambiente complexo; (c) torna-se mais forte ou enfraquece ao passo que o indivíduo aprende, ou falha, ao lidar com situações culturais atípicas; (d) ensina ao indivíduo habilidades estratégicas que possam contribuir para o sucesso de toda essa experiência; (e) e por fim, se aplica a toda mudança radical presente em circunstâncias não familiares ou inesperadas. (RODRIGUES; PINHEIRO, 2010).

Consequentemente, este cenário de negócios globais criou uma demanda por gestores hábeis em trabalhar com profissionais de outros países e a gestão intercultural busca explicar o comportamento das pessoas nas organizações ao redor do mundo e mostra às pessoas como trabalhar com funcionários e clientes de diferentes culturas (DOWLING et al., 1999). Segundo Adler (2008, p. 13, tradução nossa),

a gestão intercultural descreve o comportamento organizacional dentro de países e culturas; compara o comportamento organizacional entre os países e culturas; e, mais importante, procura entender e melhorar a interação dos colegas de trabalho, gerentes, executivos, clientes, fornecedores e parceiros de aliança a partir de países e culturas ao redor do mundo.

A gestão intercultural alarga, assim, o âmbito da gestão interna para abranger a dinâmica internacional e multicultural (ADLER, 2008). Para atender aos desafios de um mundo cada vez mais interdependente, os gestores organizacionais precisam desenvolver uma melhor compreensão de como as variáveis culturais influenciam os negócios internacionais (FERRARO, 2001).

Para buscar responder a esta pergunta, Chevrier (2000) destaca que para falar de gestão intercultural é necessário reconhecer a própria cultura e a cultura do outro, reconhecimento este, desenvolvido por meio do contato com a outra cultura.

Segundo Adler (2008), a gestão intercultural é fundamental para estimular os demais membros da organização, melhorar a comunicação, tomar decisões, planejar

e organizar tarefas e a maneira de gerir uma organização multinacional varia entre os países. Com base neste argumento Adler (2008, p.136) questiona: “como nós podemos gerenciar pessoas que são diferentes de nós?”.

Os discursos presentes nas organizações em relação aos resultados, à inovação e ao foco no cliente são globalmente difundidos, porém a compreensão destes elementos pelas organizações varia de acordo com a cultura nacional onde a matriz e subsidiárias estão alocadas (BUENO, 2010). Segundo a autora,

A interpretação e os significados dados podem ser bem diferentes de acordo com a influência do conjunto de pressupostos, valores e costumes de cada cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade. (BUENO, 2010, p. 27).

Adler (2008) complementa, afirmando que as culturas nacionais variam significativamente em relação ao modo de pensar, costumes, comportamentos, interações e valores, elementos estes que compõe a cultura de uma nação. Não é difícil perceber como as culturas se realizam dentro de suas territorialidades (ORTIZ, 2000). Em princípio, segundo Ortiz (2000, p. 72, tradução nossa), “qualquer organização social poderia ser resumida a um conjunto de valores, traços que desempenhariam um papel nodal no conjunto de sua articulação.”

À medida que se entre em contato com pessoas de outras culturas, a individualidade e as diferenças culturais começam a ser apreciadas pelos indivíduos e grupos, tendo influência direta nos processos organizacionais. As características da cultura local moldam a estrutura organizacional, bem como seus processos internos e externos. (ADLER, 2008; BUENO, 2010)

Ferraro (2001) defende que a cultura estrangeira deve ser avaliada como um sistema integrado em que todos os componentes estão relacionados. Se pudermos visualizar culturas como sistemas integrados, podemos começar a ver como traços culturais se encaixam no todo integrado e, conseqüentemente, como eles tendem a fazer sentido dentro do contexto. Equipados com tal entendimento, empresários internacionais podem lidar com costumes estranhos a eles de maneira mais adequada na área de negócios internacionais. Com base no argumento de Ferraro (2001), cabe neste momento uma breve abordagem dos traços culturais brasileiros e seu impacto na gestão de multinacionais.

Segundo Bueno (2010, p. 153), “os traços culturais são uma forma de conhecer e entender um povo, mas são genéricos e, neste sentido, são mais pistas do que as pessoas são e do que esperam dos outros nos momentos de interação.”. Vários autores (RAMOS, 1983; RIBEIRO, 1995; MOTTA; CALDAS, 1997; DAMATTA, 1997; CALDAS; WOOD JR., 1999; DAMATTA, 2001; FERRARO, 2001; ADLER, 2008; BUENO, 2010) desenvolveram estudos acerca dos traços e dimensões culturais e o impacto destes elementos na interação dos grupos multiculturais e na gestão intercultural.

A compreensão das diferenças culturais nas organizações e suas particularidades está ligada, entre outros aspectos, à cultura nacional que de alguma forma se faz presente nas características da dinâmica organizacional. Por isso, estudar a cultura nacional é ponto de partida para compreender a cultura organizacional (MOTTA; CALDAS, 2006). Portanto, a identificação e análise dos traços culturais brasileiros são de grande importância para a promoção da integração da gestão das organizações brasileiras e estrangeiras no cenário da globalização dos mercados (BUENO, 2010), justificando uma breve discussão sobre os traços culturais brasileiros, conforme segue.

2.1.3.1 Traços culturais brasileiros

Ribeiro (1995) argumenta que a cultura brasileira tem origem indígena, europeia e africana e a mistura destas raças deram origem a várias subculturas no Brasil. As imigrações europeia e oriental são também pontuadas como significativas no desenvolvimento da cultura brasileira (MOTTA; CALDAS, 1997).

As raízes históricas brasileiras, apresentadas pelos autores (RIBEIRO, 1995; MOTTA; CALDAS, 1997), tiveram grande influência no desenvolvimento da cultura nacional, mesclando pluralidade e uma hierarquia imposta pela colonização portuguesa (DAMATTA, 1997).

De acordo com este raciocínio, alguns traços culturais desenvolvidos desde a colonização estão presentes na cultura brasileira (DAMATTA, 1997) e merecem destaque como características inerentes à cultura brasileira, pois apresentam um forte impacto nas relações interculturais no mundo globalizado.

Dentre os traços da cultura brasileira, pode-se citar o personalismo, que pode ser definido como:

[...] a tendência de fazer da importância social ou da necessidade pessoal do indivíduo a referência maior para a decisão, desconsiderando-se ou colocando em segundo plano as necessidades da comunidade. (CALDAS; WOOD JR, 1999, p. 33).

Outro traço da cultura brasileira que merece destaque é a ambiguidade, a partir do qual “quase nada é o que parece ser” (CALDAS; WOOD JR, 1999, p. 33). Segundo Bueno (2010), este traço trata da diferença entre a teoria e a prática. Uma das formas de lidar com essa ambiguidade é disfarçá-la como flexibilidade e adaptabilidade (CALDAS; WOOD JR, 1999).

Segundo DaMatta (1997) e Barbosa (1992), o “jeitinho brasileiro” é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. Sendo ambíguo, o “jeitinho brasileiro” admite dupla leitura. Por um lado, pode significar favorecimento, o que é socialmente tido como exemplo vergonhoso de uma exceção incabível, por outro, pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um verdadeiro recurso de resistência cultural. Assim, leis, regras e normas que parecem absurdas e distâncias sociais enormes podem ser superadas pelo jeitinho. No Brasil não há simplesmente o pode e o não pode, há também o “jeitinho” (DAMATTA, 1989).

Para Barbosa (1992), a definição de “jeitinho” para os brasileiros não encontra muitas variações, sendo para a maioria deles uma forma especial de se resolver algum problema, situação difícil ou proibida, ou uma solução criativa para uma emergência, seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade.

Cabe destacar que, segundo DaMatta (2001), o “jeitinho brasileiro” não pode ser considerado simplesmente uma característica de desonestidade do brasileiro, trata-se de um modo profundamente original e brasileiro de viver, e às vezes sobreviver.

A distância do poder, também elencado como traço cultural brasileiro, pode ser exemplificada pela frase “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (CALDAS; WOOD JR, 1999, p. 34). Segundo os autores, este traço é proveniente de uma herança colonial baseada em um sistema fortemente hierarquizado e pseudo-aristocrático e ao mesmo tempo paternal e personalista, que levou o brasileiro a julgar-se com direitos especiais. Segundo os autores,

A expressão popular “você sabe com quem está falando?” é comumente ouvida em situações conflituosas, mostrando a reação autoritária e excludente do brasileiro, que tenta impor sua condição de “especial” e habilitado. (CALDAS; WOOD JR, 1999, p. 34).

Outros traços percebidos na cultura brasileira são a plasticidade e permeabilidade, os quais, segundo Caldas e Wood Jr (1999), têm duas raízes principais, a tendência a dependência e o gosto pela miscigenação e pelo exótico. A característica autoritária e paternalista dos colonizadores resultou em um apego ao protecionismo e dependência, levando o brasileiro a assumir uma postura de expectador, “sempre dependente de algo ou alguém que o leve e o conduza” (CALDAS; WOOD JR, 1999, p. 34). Esses traços tornam o brasileiro extremamente permeável à pessoa ou produto estrangeiro, caracterizando um fascínio por eles.

O formalismo também se apresenta como um traço da cultura brasileira e caracteriza-se pela abertura a modelos estrangeiros, porém somente na forma, não no real. Segundo Ramos (1983, p. 311), o formalismo pode ser definido “como a discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas que se supõe regulá-la.”. O formalismo demonstra, portanto, que os brasileiros mostram-se consideravelmente abertos a modelos estrangeiros, a eles somente submetem-se na forma e não necessariamente no seu conteúdo ou no todo (BUENO, 2010).

Ampliando a análise dos traços culturais brasileiros, Castor (2000) adiciona dois traços relevantes para analisar a cultura nacional: o imediatismo e a improvisação. Segundo o autor, o imediatismo foi estimulado pelas raízes colonizadoras que geraram uma impaciência com o longo prazo e o descaso com a preservação da natureza, gerando uma falta de paciência e persistência por parte dos brasileiros. Já a improvisação provém da escassez de referências históricas, culturais e políticas que fossem realmente nacionais e não herança dos portugueses (CASTOR, 2000).

Em pesquisa realizada junto a equipes multiculturais em EMNs instaladas no Brasil, Bueno (2010) identificou uma forte menção, por parte dos entrevistados, sobre o impacto dos traços culturais no comportamento do grupo. Segundo a autora, “os traços culturais brasileiros foram mencionados por todos os entrevistados, estrangeiros e brasileiros, para descrever e explicar condutas de trabalho e formas de interação.” (BUENO, 2010, p. 150).

As características dos profissionais brasileiros, elencadas na pesquisa desenvolvida por Bueno (2010) são o “jeitinho brasileiro”, a disposição em ajudar, dificuldade em dizer não, a abertura para mudanças, flexibilidade, dificuldade com pontualidade e prazos, baixa autoestima, bom humor, sentimento de orgulho por pertencer a uma grande empresa, dificuldade em terminar as coisas, mais voltado para a prática do que para o planejamento, e capacidade de adaptação. Além dos traços culturais, algumas dimensões são fundamentais na gestão intercultural (BUENO, 2010), conforme apresentado na próxima seção.

2.1.3.2 Dimensões culturais da gestão intercultural

No que diz respeito às dimensões culturais, Ferraro (2001) elenca 4 delas como fundamentais na gestão internacional entre culturas, sendo elas: (a) comunicação verbal; (b) comunicação não verbal; (c) valores culturais contrastantes; e (d) negociação intercultural.

Na comunicação verbal entre culturas, o idioma é a base para uma comunicação verbal eficaz (FANTINI, 2000; FERRARO, 2001; BUENO, 2010), uma vez que as organizações empresariais devem ser tratadas como sistemas sociais (FERRARO, 2001). Converging com o argumento, Francis e Jean-François (2010) afirmam que a comunicação verbal é a base para o entendimento intercultural, por meio da qual é possível aprender sobre as culturas estrangeiras (SUCHANKOVA, 2014) e promover uma gestão da interação em um contexto multicultural (DUSI et al., 2014).

A comunicação eficaz entre indivíduos de uma mesma cultura é muitas vezes difícil, mas quando se tratam de pessoas que não falam o idioma e que têm diferentes ideias, atitudes, pressupostos, percepções e maneiras de fazer as coisas, as chances de falha na comunicação aumentam sobremaneira (FERRARO, 2001). Uma comunicação eficaz envolve o conhecimento dos valores culturais, atitudes e padrões de comportamento das culturas envolvidas (FERRARO, 2001; SUCHANKOVA, 2014; DUSI et al., 2014). Aprender a língua local pode desempenhar um papel importante no ajuste do choque cultural, uma vez que a comunicação eficiente pode minimizar as frustrações, mal-entendidos, proporcionando uma sensação de segurança, domínio e autoconfiança (FERRARO, 2001).

A necessidade da competência linguística em negócios internacionais está amparada pelo argumento da existência de uma estreita relação entre linguagem e cultura, onde uma influencia a outra de diversas maneiras (FERRARO, 2001). Portanto em uma EMC, a promoção de uma comunicação eficaz entre os membros da equipe (BYRAM, 1997; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; DEARDORFF, 2004; LOUGH, 2011; FITCH, 2012), por meio da clareza, abertura e franqueza (MORAN et al., 2009) é importante para o desenvolvimento da confiança entre os membros culturalmente diversos do grupo de trabalho (HAMMER et al., 1979; ADLER, 2008; LLOYD; HÄRTEL, 2010; BUENO; FREITAS, 2014).

De acordo com este pressuposto, a linguagem é mais do que um sistema de comunicação que permite às pessoas enviar e receber mensagens. O idioma também estabelece categorias cognitivas que conduzem à distinção entre coisas que são consideradas semelhantes daquelas coisas que são consideradas diferentes, proporcionando uma percepção de realidade diversa entre as culturas. A hipótese sugere que as pessoas linguisticamente diferentes não só se comunicam de maneira diferente, mas também pensam e percebem o mundo de forma diferente (FERRARO, 2001). Cabe destacar, que o idioma espelha os valores de uma cultura (FERRARO, 2001; SODERBERG; HOLDEN, 2002; ADLER, 2008; BRANNEN; THOMAS, 2010).

Outro elemento relevante da comunicação entre culturas é a comunicação explícita em oposição à comunicação implícita (FERRARO, 2001). Segundo o autor, existem variações culturais em termos de como são enviadas e recebidas as mensagens verbais, o que levam, em alguns casos, a mal-entendidos e falhas de comunicação.

Deve-se destacar ainda, que as formas não padronizadas da língua, como gírias, eufemismos, provérbios, duelo verbal e humor também se mostram fundamentais na comunicação verbal e todas elas apresentam vários tabus de conversação que variam de cultura para cultura (FERRARO, 2001).

Sumariamente, para funcionar de forma eficaz em qualquer idioma, é necessário entender o contexto social em que a comunicação está ocorrendo (BUENO, 2010; LLOYD; HÄRTEL, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; FREITAS, 2014), ou seja, a etnografia da fala (FERRARO, 2001). Portanto,

Uma comunicação eficaz requer uma compreensão de como as pessoas pensam, sentem e se comportam. Em suma, ela envolve conhecimento

sobre os valores culturais, atitudes e padrões de comportamento, e uma das melhores maneiras para ganhar a consciência cultural é através da linguagem de uma cultura. (FERRARO, 2001, p. 70, tradução nossa).

Em se tratando da dimensão da comunicação não verbal em negócios internacionais, a mesma exige não só a compreensão da linguagem, mas também dos aspectos não-verbais da comunicação, fundamental na interação humana (SODERBERG; HOLDEN, 2002; SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Apesar de alguns sinais não-verbais funcionarem de forma semelhante em muitas culturas, diferenças consideráveis nos padrões não-verbais podem resultar em avarias na comunicação em um contexto transcultural (FERRARO, 2001).

O conhecimento dos diferentes estilos de comunicação não verbal é importante na construção da sensibilidade intercultural a fim de evitar mal-entendidos em relação a cultura estrangeira (GERTSEN, 1990; SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Dentre os modos mais comuns de comunicação não verbal que afetam a comunicação interpessoal, pode-se destacar a postura corporal, o gestos das mãos, as expressões faciais, o contato visual, contato corporal ou toque, e a utilização do espaço (FERRARO, 2001). Em comparação com a linguagem, o comportamento não verbal é em grande parte inconsciente, os indivíduos enviam mensagens não-verbais espontaneamente. Bell et al. (2002) destacam que as interações face-a-face nas EMCs facilitam a compreensão da linguagem não verbal por meio das pistas físicas dos indivíduos que interagem, o que facilita sobremaneira a comunicação de maneira geral.

Embora tenha sido feita uma distinção entre a comunicação verbal e a comunicação não verbal, as duas formas de comunicação estão interligadas. Uma compreensão dos dois modos de comunicação é necessária para revelar o pleno significado de um evento intercultural. Ser capaz de ler expressões faciais, posturas, gestos, olhares e uso do espaço, aumenta a sensibilidade intercultural, tão necessária ao sucesso na arena de negócios internacionais (FERRARO, 2001).

O contraste entre valores culturais apresenta-se como a terceira dimensão cultural apontada por Ferraro (2001). Os valores formam um sistema que pode compor ou destruir a identidade cultural do grupo (RODRIGUES, 2010). Um sistema de valores representa o que se espera em uma sociedade, não necessariamente o que realmente ocorre. Valores tratam do que é exigido ou proibido, o que é

considerado bom ou mau, certo ou errado. Assim, em qualquer sociedade, os valores representam os padrões pelos quais o comportamento é avaliado (FERRARO, 2001).

Para que o relacionamento intercultural seja bem-sucedido, cada uma das partes deve compreender, ou pelo menos, fazer um esforço para compreender os pressupostos culturais próprios e do outro, isto é, os valores de cada cultura (FERRARO, 2001; ADLER, 2008). A falta de compreensão da diferença entre os valores culturais dos membros de uma EMC pode levar ao choque cultural, gerando desconforto na relação entre os membros do grupo (RODRIGUES, 2010). Freitas (2000) aponta para a necessidade de desenvolver uma sensibilidade em relação à outra cultura, de modo a relativizar o próprio sistema de valores e apreender o sistema do outro.

De acordo com este raciocínio, Adler (2008) replicou uma pesquisa desenvolvida por Kluckhohn e Strodtbeck (1961) na qual os autores estudaram as diferentes orientações culturais acerca dos valores dominantes, contrastando orientações culturais divergentes.

Em uma análise aprofundada sobre esta questão da diversidade cultural envolvendo os valores culturais, Adler (2008) propõe um quadro comparativo entre as orientações culturais americanas e demais países culturalmente contrastantes. Nesta análise, a autora apresenta seis dimensões de valores e dá exemplos gerenciais sobre o impacto de cada um, comparando duas culturas diversas, conforme QUADRO 4.

QUADRO 4 – ORIENTAÇÕES CULTURAIS E SUAS IMPLICAÇÕES EM GESTÃO

(continua)

Dimensões Culturais	Orientação Cultural EUA	Orientação Cultural Contrastante
Qual a natureza das pessoas?	Mistura de bom e mau Mudança é possível	Bom (mau) Mudança é impossível
Exemplo:	Ênfase em treinamento e desenvolvimento Oferece às pessoas oportunidades para aprender no trabalho.	Ênfase na seleção e ajuste Seleciona a pessoa certa para o trabalho Não espera que o funcionário mude depois de contratado.

QUADRO 4 – ORIENTAÇÕES CULTURAIS E SUAS IMPLICAÇÕES EM GESTÃO

(conclusão)

Dimensões Culturais	Orientação Cultural EUA	Orientação Cultural Contrastante
Qual é a relação pessoal com o ambiente externo, incluindo a natureza?	Pessoas dominantes sobre a natureza e outros aspectos do ambiente externo	Harmonia (Subjugação)
Exemplo:	As decisões políticas tomadas para alterar a natureza para atender às necessidades das pessoas, por exemplo, construção de barragens e estradas.	As decisões políticas tomadas para proteger a natureza e atender as necessidades das pessoas, ou seja, o desenvolvimento sustentável.
Qual a relação pessoal com outras pessoas?	Individualista	Grupo (Hierárquica ou Lateral)
Exemplo:	Diretor de pessoal revisa os registros acadêmicos e profissionais de cada candidato para seleccionar a melhor pessoa para o cargo. Os indivíduos tomam as decisões.	Diretor de pessoal seleciona um parente próximo do executivo chefe como a melhor pessoa para o trabalho. Grupos tomam as decisões.
Qual é o principal modo de atividade? Fazendo Ser (Controlar)	Fazendo	Sendo (Controlando)
Exemplo:	Os empregados trabalham duro para alcançar metas; empregados maximizar o seu tempo no trabalho.	Os funcionários trabalham somente tanto quanto necessário para ganhar o suficiente para viver; empregados minimizar o seu tempo no trabalho.
Como é que as pessoas vêm espaço?	Privado	Público
Exemplo:	Executivos realizam reuniões importantes em grandes escritórios a portas fechadas com uma secretária para evitar interrupções.	Executivos realizam reuniões importantes em áreas abertas, com portas abertas e muitas interrupções de funcionários e visitantes.
O que é orientação temporal da pessoa?	Futuro/Presente	Passado (Presente)
Exemplo:	Declaração de missão refere-se a metas de 5 e 10 anos enquanto o foco é mantido nas metas do ano e relatórios trimestrais; inovação e flexibilidade para atender a um futuro dinâmico.	Declaração da missão do ano reflete as declarações políticas de 10 anos atrás; a empresa se esforça para usar a tradição para performar no futuro com base no que realizou no passado.

FONTE: ADLER (2008, p. 23, tradução nossa).

Algumas conclusões são expressivas no trabalho desenvolvido por Adler (2008), dentre elas: (a) natureza humana - os americanos vêem as pessoas como uma mistura de bom e mal, capazes de escolher entre um e outro. Eles acreditam na possibilidade de melhoria por meio da mudança. Já outras culturas acreditam que as pessoas são boas ou ruins, gerando um clima de confiança e desconfiança, respectivamente; (b) relação das pessoas com o mundo – os americanos se consideram dominantes sobre a natureza, já outras culturas, como é o caso dos países orientais, tentam viver em harmonia com a mesma, ou ainda se sentem subjugadas por esta natureza; (c) relações pessoais – individualismo ou coletivismo, onde os americanos foram caracterizados como fortemente individualistas e fracos em relação a lealdade a grupos, equipes e comunidades. Já em sociedades orientadas para o grupo, nota-se uma ênfase na harmonia do grupo, bem como a unidade e lealdade; (d) atividades – fazer ou ser, neste tocante os americanos foram caracterizados pelo foco no fazer e algumas culturas diversas focam no ser, impactando diretamente na agilidade de tomada de decisões; (e) tempo – passado, presente ou futuro, sendo que culturas orientadas para o futuro acreditam que eles devem avaliar os planos em termos de benefícios futuros projetados, justificando as inovações e mudanças em termos de benefícios econômicos futuros. Em contraste, culturas orientadas para o passado acreditam que os planos devem ser avaliados em termos de seu ajuste com os costumes, as tradições e a sabedoria histórica da sociedade, e que a inovação e a mudança são justificadas, apenas, na medida em que eles se encaixam com a experiência passada; e (f) espaço – público ou particular, onde decisões e permissões de interrupção são destacadas em suas divergências culturais entre os espaços organizacionais e reuniões, consideradas públicas e privadas (ADLER, 2008).

Dando continuidade à análise dos valores culturais característicos de cada sociedade e seu impacto na gestão intercultural, Ferraro (2001) apresenta as quatro dimensões de valores culturais definidas por Hofstede (1980) por meio de um estudo realizado em uma EMN que empregava pessoas de todo o mundo. Hofstede (1980) definiu como dimensões culturais: (a) individualismo-coletivismo; (b) aversão à incerteza; (c) a distância do poder; e (d) masculinidade-feminilidade.

A análise acerca dos valores culturais apresentadas pode servir de ponto de partida para uma melhor compreensão da dinâmica de integração cultural (FERRARO, 2001; RODRIGUES, 2010; LEE et al., 2015). Segundo o autor,

[...] é imperativo compreender as diferenças de valores encontradas em todo o mundo para que você esteja em melhor posição para tomar decisões de negócios internacionais com mais informações. (FERRARO, 2001, p 122).

A quarta dimensão intercultural que impacta na gestão intercultural é a negociação. Em um sentido muito geral, o processo de negociação é fundamental para a comunicação e interação humanas, sendo parte integrante da vida cotidiana dos indivíduos e por conta disto torna-se, em grande medida, um processo inconsciente (FERRARO, 2001). Portanto, os estilos de negociação são culturalmente norteados pela própria cultura (KIM, 1988; FITCH, 2012; BARMEYER; DAVOINE, 2015).

Quando o indivíduo não está familiarizado com o contexto cultural, como no caso de negociações internacionais (FERRARO, 2001; LEE et al., 2015) ou negociações culturais dentro de EMCs (KIM, 1988; BARMEYER; DAVOINE, 2015), o cenário muda pois, nem sempre os valores, interesses, objetivos, princípios éticos e pressupostos culturais são os mesmos entre as partes em negociação (FERRARO, 2001). Portanto, tal como acontece com tantos outros aspectos do nosso comportamento, a nossa forma de negociar é balizada por nossos pressupostos culturais (FERRARO, 2001; DE JONG; VAN HOUTEN, 2014) e a falta de gestão da distância cultural reforça a dificuldade em estabelecer e manter a negociação para resolução de conflitos dentro das organizações e nas relações comerciais (DE JONG; VAN HOUTEN, 2014).

No que tange os processos de negociação, Barmeyer e Davoine (2015) defendem que novas formas de cooperação dinâmicas entre indivíduos e grupos culturalmente distintos estão surgindo, com base em significados e práticas híbridos que são negociados entre os grupos culturais. Os autores estruturam seu argumento baseados no pressuposto de que, para garantir os resultados positivos do grupo, não pode haver desentendimentos em relação: (a) às técnicas de trabalho, por exemplo, abordagens metodológicas diferentes, objetivos diferentes, diferente compreensão da qualidade; e (b) aos entendimentos culturais, por exemplo

diferentes pressupostos básicos, valores, normas e práticas, e para tal é necessário que seja instituída no grupo uma cultura negociada.

Os autores sugerem, ainda, uma lista com os principais fatores de apoio que amparam a negociação de uma cultura comum entre os membros culturalmente diversos, conforme apontado no QUADRO 5.

QUADRO 5 – FATORES DE SUCESSO NA CULTURA NEGOCIADA

Fator de Apoio	Efeitos e Benefícios
Pares binacionais	Apoio a reconciliação de interesses, promovendo atividades diplomáticas; A partilha de recursos e conhecimentos centrais usando redes sociais (nacionais); Direcionamento confiável no trabalho intercultural na organização Alleo.
Chaves de fronteira	Mediação da função, tendo pontos de vista diferentes; A preparação cuidadosa das decisões culturalmente sensíveis.
Motivação	Elevado nível de compromisso e comprometimento; Unidade interna e energia para encontrar novas soluções.
Multilinguismo	Análise das diferentes perspectivas através do conhecimento e da compreensão dos diversos sistemas sociais; Trabalho com mais eficiência; Redução de mal-entendidos com base linguística.
A competência intercultural	Capacidade adequada de agir com base na compreensão cognitiva e emocional dos sistemas culturais.
A aprendizagem e desenvolvimento intercultural	Desenvolvimento da competência intercultural; Expansão do conhecimento e repertório comportamental.
Institucionalização	Melhoria e estabelecimento de processos aceitos e práticas de trabalho em conjunto: "Melhores Práticas"

FONTE: BARMAYER; DAVOINE (2015, p. 7, tradução nossa).

Ferraro (2001) também aponta algumas estratégias a serem utilizadas em negociações interculturais, sendo elas: (a) se concentrar na construção de relacionamentos de longo prazo, em vez de contratos de curto prazo; (b) manter o foco sobre os interesses que estão por trás das posições profissionais; (c) evitar a dependência excessiva de generalizações culturais, (d) desenvolver uma sensibilidade para o tempo de negociação; (e) permanecer flexível; (f) se preparar cuidadosamente antes da negociação; (g) aprender a ouvir de forma eficaz; e (h) saber quando usar intérpretes.

Ambos os estudos sobre as estratégias para melhoria da negociação intercultural (FERRARO, 2001; BARMEYER; DAVOINE, 2015) estão calcados na construção de relacionamentos, por meio da interação social,; no desenvolvimento de uma sensibilidade para as diferenças culturais e consequentemente da flexibilidade e comprometimento, e na comunicação intercultural. Barmeyer e Davoine (2015) ampliam estes fatores de sucesso, incluindo o desenvolvimento da CI, o aprendizado e desenvolvimento intercultural e, finalmente, o estabelecimento de processos e práticas institucionalizadas.

Com base nas dimensões culturais listadas, Bueno (2010) defende que a convivência intercultural e o contato com essas dimensões são essenciais para uma organização se tornar global. Segundo a autora, e de encontro aos argumentos defendidos por Ferraro (2001) e Baymeyer e Davoine (2015), essa realidade multicultural desenvolve a sensibilidade cultural, a capacidade de adaptação e a experiência que levam à distinção entre o que é importante ou não para o desempenho organizacional.

Coerente com este argumento, a autora defende, ainda, que “o cotidiano intercultural é um processo em construção que demanda de atenção e esforço de todos os envolvidos.” (BUENO, 2010, p. 127). E mesmo diante dos desafios da convivência intercultural, a experiência pode ser facilitada na medida em que a organização trabalha com políticas globais que norteiam as transferências internacionais, os procedimentos internos e a execução das tarefas (BUENO, 2010).

Para entender porque e como algumas pessoas, grupos e organizações prosperam em situações interculturais, os pesquisadores introduziram o conceito de CI (LEUNG et al., 2014). A convivência pode ajudar a desenvolver essas CI, que podem ser úteis para o crescimento profissional e para a eficiência organizacional, conforme afirma Chevrier (2000). Portanto, entender os processos que envolvem a competência intercultural mostra-se relevante para a pesquisa acadêmica proposta.

2.2 COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

A fim de elucidar melhor o conceito de CI, apresenta-se inicialmente, ainda que de forma breve, a origem do conceito de competência e as questões mais amplas pertinentes a este tema que irão auxiliar nas discussões posteriores sobre CI.

O conceito de competência na literatura de gestão é amplo e envolve diferentes interesses de pesquisa. Assim, a trajetória de pesquisas de competências no âmbito da interculturalidade foi diferente da trajetória de pesquisas sobre competências individuais e organizacionais. Os estudos sobre competências individuais teve origem com o trabalho de McClelland na década de 70, ao abordar as competências ao invés da inteligência, seguido de outros autores como Boyatzis, Spencer e Spencer, McLagan, Mirable e Le Boterf (FERNANDES, 2004). Posteriormente, foi disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90, associada à ideia do bom desempenho nos cargos (DUTRA et al., 2006).

Já na dimensão organizacional, a noção de competências teve significativa repercussão com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), desenvolvida a partir da noção de recursos de Penrose (1959), com os conceitos de competência essencial e competência organizacional. A partir de então, diversos estudos com diferentes perspectivas foram desenvolvidos, chegando a noção atual de capacidades dinâmicas como renovação de competências.

O referencial teórico acerca de competências possui, portanto, a vertente individual e organizacional, e pode-se considerar que os conceitos de competências coletivas e organizacionais podem ser pensados também nos grupos, dimensão esta em que se dá a construção de competências por meio da interação social.

É possível verificar então, apesar das diferentes trajetórias dos estudos em torno de 'competências', que há um elemento comum entre os diversos níveis de análise, a interação social, devendo ser tratada com base em elementos culturais, argumento este, coerente com os estudos de CI (ZIMMERMAN, 2010). Assim, tendo examinado algumas das questões iniciais sobre competência que são relevantes na análise da CI, pode-se voltar a atenção especificamente para sua origem e suas definições.

2.2.1 Origem, definições e lacunas em competência intercultural

O desenvolvimento dos estudos sobre CI teve início, segundo Spitzberg e Changnon (2009), após a Segunda Guerra Mundial, momento em que os Estados Unidos buscavam um maior envolvimento com empresas estrangeiras, gerando fortes alianças diplomáticas e de negócios, com o objetivo de minimizar os efeitos da

Guerra Fria. Somado a este cenário, a busca por estabilidade internacional expandiu os programas de ajuda humanitária a países com instabilidades políticas perigosas. Organizações como o Corpo de Paz surgiram, “proporcionando um novo e significativo contexto em que os indivíduos eram recrutados para servir em uma cultura muito diferente daquela em que nasceram e foram criados” (SPITZBERG; CHANGNON, 2009, p. 8). A necessidade de selecionar e treinar pessoas para servir eficazmente em programas como o Corpo de Paz estimulou o interesse científico por questões envolvidas em encontros culturais e seu impacto no sucesso das missões do grupo.

Estudos seminais são apontados como originários desta época, como o Tewksbury (1957) que criou uma lista de características de uma pessoa internacionalmente madura. Os vinte e um itens, definidos pelo autor, incluíam ter amigos internacionais, ser capaz de ver de forma objetiva a própria cultura, ser um membro ativo de uma organização internacional, vontade de aprender e transformar o mundo em um lugar melhor para se viver, entre outros (DEARDORFF, 2004).

Outros estudos que datam desta época são o de Smith (1966), onde foram levantadas as características de competência entre os jovens trabalhadores do Corpo de Paz que serviram em Gana e o impacto destas características no desempenho destes jovens, e o de Ezequiel (1968), no qual se concluiu que os voluntários mais competentes tendiam a ter características comuns como a valorização de questões intelectuais, aspirações elevadas, alegria, fluência verbal e capacidade de expressar bem suas idéias. Já os voluntários menos competentes tendiam a apresentar certo desconforto em relação à incerteza e complexidade de relações, a ter uma maior sensibilidade a críticas, a relutar em compreender o curso definido para a ação, e a apresentar características auto-críticas e auto-destrutivas (SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Ainda, segundo os autores, em meados da década de 1970, estudiosos e profissionais foram consolidando e ampliando a lista das características esperadas para o sucesso no Corpo de Paz. Harris (1977) resumiu vinte e quatro variáveis que diferenciaram a experiência bem-sucedida de voluntários em Tonga, sendo a maioria focada no papel da formação no sucesso da missão, listando as caracterizações mais contemporâneas de traços e habilidades. Outros estudos sobre o tema englobam pesquisas como a de Benson (1978) sobre o ajuste pessoal do cadete à marinha norte-americana (SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Assim, os termos como “competência intercultural”, “eficácia intercultural”, e “adaptação intercultural” remontam à década de 1970 (HAMMER, GUDYKUNST, WISEMAN, 1979; RUBEN, 1976; RUBEN, KEALEY, 1979) e 1980 (WISEMAN, ABE, 1986). Nesta época, o reconhecimento de estudos que envolviam um governo, uma educação e uma administração interculturalmente competente foram consolidados, “mas não havia (e ainda não há) nenhum modelo amplamente aceito para treinamento e avaliação da facilidade intercultural” (SPITZBERG; CHANGNON, 2009, p. 9, tradução nossa).

Na década de 1980, os esforços dos pesquisadores se concentraram no desenvolvimento e validação de modelos para avaliar CI (ABE, WISEMAN, 1983; GUDYKUNST, HAMMER, 1984; HAMMER, 1987; KOESTER, OLEBE, 1988; MARTIN, HAMMER, 1989; WISEMAN, ABE, 1986). Os estudos revelaram que a base da CI gira em torno do conceito de adaptabilidade, porém pouca evolução foi empreendida em relação às dimensões da CI e ao modo de mensurá-la (SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Desde a década de 1990 até 2009, os esforços de medição desenvolvidos baseiam-se em modelos conceituais mais elaborados (BYRAM, 1997; MILHOUSE, 1993; PRECHTL, LUND, 2007) e que são mais contextualmente (KIM, CARTWRIGHT, ASAY, D'ANDREA, 2003; MARTIN, HAMMER, BRADFORD, 1994) ou processualmente (HAJEK, GILES, 2003) focados. Grande parte destes estudos direcionou seu foco para a avaliação de conhecimentos e habilidades, desconsiderando o componente afetivo e motivacional. Em paralelo, as disciplinas de psicologia social conduziram estudos focados em interações interculturais (SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Nos últimos anos, os trabalhos envolvendo CI tem sido enriquecidos uma vez que têm pensado a CI a partir de uma perspectiva de desenvolvimento, especialmente em indivíduos, dentro das equipes, e alguns dentro das organizações. Somado a esta constatação, há um paradigma emergente mudando a ênfase da CI, incluindo a capacidade de trabalhar com sucesso em uma equipe diversificada e o desenvolvimento de relacionamento subsequente (DEARDORFF, 2015).

A diversidade dos estudos envolvendo CI e interculturalidade nas organizações deu origem a duas correntes epistemológicas, as quais são identificadas por Rodrigues e Pinheiro (2010). Os autores esclarecem a diferença

primordial entre as duas correntes como sendo: (a) a corrente *cross-cultural*, a qual critica as EMNs ao replicarem práticas de gestão em contextos estrangeiros; e (b) a corrente intercultural, a qual possui um “forte acento interpretativo e interacionista” (RODRIGUES; PINHEIRO, p. 8). O presente estudo situa-se na perspectiva intercultural, uma vez que esta corrente foca no desenvolvimento da CI como um processo construído a partir da interação social entre os grupos e indivíduos.

Deve-se destacar, ainda, que mesmo dentro da corrente intercultural que adota o termo “competência intercultural”, o exame da terminologia utilizada nos estudos sobre CI mostra variações na literatura. Por exemplo, uma revisão inicial revela o uso de muitas palavras e frases diferentes como um sinônimo para a CI, incluindo os termos “adaptação transcultural”, “sensibilidade intercultural”, “competência multicultural”, “competência transcultural”, “competência global”, “eficácia *cross-cultural*”, “competência internacional”, “competência cultural” e “ajustamento transcultural” (DEARDORFF, 2004).

Convergindo neste aspecto, Humphrey (2007) e Lough (2011) afirmam que a CI é conhecida por muitos nomes diferentes, tais como a “competência multicultural ou *cross-cultural*” (DAAVIS, FINNEY, 2006; HAMMER, BENNET, WISEMAN, 2003; KELLEY, MEYERS, 1995; SAVICKI, 2008), “adaptação transcultural” (KELLEY, MEYERS, 1995), “aprendizagem cultural” (PAIGE, COHEN, SHIVELY, 2004), “competência global” (BIRD, OSLAND, 2004), “conhecimento e compreensão cultural” (BENNETT, 2008), “competência intercultural” (DEARDORFF, 2004; FANTINI, 2007; SAVICKI, 2008; ZHAO, 2002) e “sensibilidade intercultural” (BENNETT, 1993).

Neste estudo, será adotado o termo “competência intercultural” (CI) com base na posição aqui assumida de que, em equipes de trabalho multicultural, profissionais de diferentes origens culturais estão em constante interação, construindo uma interculturalidade entre suas próprias culturas e, para isto, desenvolvem capacidades, formas de pensar e agir para lidar com o desconhecido e as diferenças culturais.

Devido à diversidade de termos usados para referenciar a CI, a investigação sobre o tema tem sido marcada por variações na definição do que constitui essa CI (BIRD, 2010), atestando uma disparidade generalizada em delinear o que compreende, especificamente, a CI (DEARDORFF, 2004; SPITZBERG, CHANGON, 2009; LEUNG et al., 2014; DEARDORFF, 2015; ARASARATNAM, 2015).

Deardorff (2004) elenca, como resultado de sua pesquisa Delphi, as definições de CI mais aceitas pelos especialistas do tema interculturalidade e confirmadas por gestores de cursos universitários sobre interculturalidade, conforme QUADRO 6.

QUADRO 6 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL – DEARDORFF (2004)

DEFINIÇÕES DE CI	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicar de forma eficaz e adequada em situações interculturais com base em conhecimentos, habilidades e atitudes interculturais. • Capacidade de mudar o quadro de referência de forma adequada e adaptar o comportamento ao contexto cultural. • Adaptabilidade, capacidade de expansão e flexibilidade do quadro de referência/filtro. • Capacidade de identificar comportamentos guiados pela cultura e se envolver em novos comportamentos em outras culturas, mesmo quando os comportamentos são estranhos na sociedade de uma pessoa. • Capacidade de atingir seus objetivos em algum grau por meio da interação construtiva num contexto intercultural. • Comportando de forma adequada e eficaz em situações interculturais com base nos próprios conhecimentos, habilidades e motivação. • Habilidade de exercer um bom relacionamento interpessoal interculturalmente; enviando e recebendo mensagens precisas e adequadas. • Processo de transformação para o esclarecimento de uma cidadania global que envolve habilidade intercultural (aspecto comportamental com foco em habilidades de comunicação), a consciência intercultural (aspecto cognitivo de compreender as diferenças culturais), e sensibilidade intercultural (foco na emoção positiva em relação à diferença cultural). • Visão de si mesmo como os outros o vêem e como eles se vêem. 	

FONTE: DEARDORFF (2004, p. 316, tradução nossa).

Com o objetivo de um maior aprofundamento nas definições existentes na literatura sobre CI, buscou-se, ainda, delinear um quadro com as principais definições levantadas no campo que trata do assunto, como pode ser observado no QUADRO 7.

QUADRO 7 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL COM BASE NA LITERATURA

(continua)

Estudo	Definição	Foco	Nível
Lane e Distefano (2000)	Capacidade do gestor de reconhecer e compreender a existência de crenças e valores próprios de cada cultura, assim como de estabelecer diálogos produtivos com a população local, além de dirimir conflitos resultantes de possíveis choques interculturais.	Cognitivo Comportamental	Individual

QUADRO 7 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(continuação)

Estudo	Definição	Foco	Nível
Gertsen (1990); Dinges e Baldwin (1996)	Capacidade de funcionar de forma eficaz em outra cultura.	Comportamento mental	Individual
Byram, (1997)	O conhecimento de outras pessoas; conhecimento de si mesmo; habilidades para interpretar e se relacionar; habilidades para descobrir e / ou interagir; valorização dos valores, crenças e comportamentos dos outros; e relativização de si mesmo.	Cognitivo Comportamento mental	Individual
Bennett, Bennett e Allen (1999)	Capacidade geral de transcender o etnocentrismo, apreciar outras culturas, além de gerar um comportamento geral adequado em uma ou mais culturas diferentes.	Cognitivo Comportamento mental	Individual
Byram (2000)	Capacidade de interagir eficazmente tanto com pessoas de outras culturas como aquelas da própria cultura. Envolve a consciência de diferentes valores e comportamentos, bem como a habilidade para lidar com eles através do não-julgamento.	Cognitivo Comportamento mental	Individual
Friesenhahn (2001)	Capacidade pessoal necessária para se comunicar e trabalhar de forma eficiente todos os dias e em situações de negócios interculturais com membros de diferentes grupos culturais ou em um ambiente cultural estrangeiro.	Comportamento mental	Individual
Conseil de l'Europe (2001)	Conjunto de habilidades, tais como (1) a capacidade de estabelecer uma relação entre as culturas; (2) a capacidade de desempenhar o papel de mediador e de gerir conflitos culturais; e (3) a capacidade de reconhecer e usar várias estratégias para estabelecer contato com os membros de outras culturas.	Cognitivo Comportamento mental	Individual
Heyward (2002)	Entendimentos, competências, atitudes, proficiência na linguagem, participação e identidades necessárias para o engajamento intercultural bem-sucedido.	Cognitivo Comportamento mental	Individual
Hammer et al. (2003)	“a capacidade de pensar e agir de forma apropriada interculturalmente” (LEUNG et al., 2014, p. 422, tradução nossa). Conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para interagir com sucesso com pessoas de outros grupos étnicos, religiosos, culturais, nacionais e geográficas. Quando um indivíduo possui alto grau de competência intercultural, ele é capaz de ter interações bem-sucedidas com pessoas de diferentes grupos.	Cognitivo Comportamento mental	Individual

QUADRO 7 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(continuação)

Estudo	Definição	Foco	Nível
Early e Ang (2003)	Competência intercultural é uma meta-competência que permite que os intervenientes olhem para as estruturas, objetos e interações a partir de uma distância afetiva oportunizando a reflexão e compreensão da experiência intercultural, após situações de interação, e permitindo que se façam ajustes situacionais de suas ações e sejam encontradas soluções alternativas, negociadas entre os intervenientes.	Cognitivo Comporta mental	Individual e coletivo
Lasonen (2005)	Competência de alto nível que se refere à capacidade de um especialista em trabalhar em ambientes multiculturais, promovendo a aprendizagem intercultural. Capacidade de usar a experiência pessoal para facilitar a colaboração dentro de ambientes de trabalho multiculturais. Essa competência inclui as características pessoais, tais como comprometimento, auto-consciência, capacidade de adaptação e flexibilidade; competências básicas, tais como a capacidade metodológica, talento para a organização e técnicas de comunicação social; e aptidões para a gestão de situações complexas.	Cognitivo Comporta mental	Individual
Friedman e Antal (2005)	Compreendem um conjunto de habilidades que envolvem, basicamente: <ul style="list-style-type: none"> • o saber reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recursos para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos; • pensar e agir com base nas premissas de adaptação e na empatia com o outro, bem como na consciência de que compartilhamos, a todo tempo e espaço, um complexo cultural; • engajar o outro (equipes de trabalho, parceiros, comunidades, governos, entre outros <i>stakeholders</i>) a explorar demandas tácitas que permeiam comportamentos e necessidades da organização e da sociedade. 	Cognitivo Comporta mental Cultural	Individual e engajament o coletivo
Jokikokko (2005)	"capacidades que são necessárias para a realização de compreensão mútua, bem como para a interação funcional e cooperação entre as pessoas que têm diferentes origens culturais" (ZIMMERMAN, 2010, p. 82, tradução nossa)	Comporta mental	Individual

QUADRO 7 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(continua)

Estudo	Definição	Foco	Nível
Johnson e Lenartowicz (2006)	"Eficácia de um indivíduo na elaboração de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos pessoais, a fim de trabalhar com sucesso com pessoas de diferentes origens culturais no país ou no exterior." (JOHNSON; LENARTOWICZ, 2006, p. 530, tradução nossa)	Cognitivo Comportamental	Individual
Rathje (2007)	Competência intercultural é a habilidade cultural genérica que é exigida nas interações entre os indivíduos de diferentes grupos humanos que experimentam estranheza como consequência de sua ignorância mútua dos espectros de diferenças entre eles com vista à produção de cultura, criando familiaridade e, assim, a coesão entre o indivíduo envolvido, permitindo-lhes perseguir seus objetivos de interação.	Cognitivo Comportamental Cultural	Individual e cultural genérica
Deardorff (2008)	Capacidade de se comunicar de forma eficaz e de forma adequada em situações interculturais com base no conhecimento intercultural, habilidades e atitudes.	Cognitivo Comportamental	Individual
Kupka (2008)	"gerenciamento da impressão que permite aos membros de diferentes sistemas culturais estarem cientes de sua identidade cultural e das diferenças culturais, e interagirem eficazmente e de forma adequada com os outros em diversos contextos ao concordar sobre o significado de diversos sistemas de símbolos com o resultado de relações mutuamente satisfatórias" (SPITZBERG; CHANGNON, 2009, p. 16, tradução nossa)	Comportamental	Individual
Fischer et al. (2009)	"ser competente não é ser apenas funcionalmente adequado no desempenho de uma ou várias tarefas, mas dispor de um capital de recursos cognitivos e atitudinais que permite ao gestor atuar com sensibilidade e dar respostas inovadoras e criativas aos desafios de diferentes contextos culturais. Em suma, ser competente significa ser capaz de aprender significativamente" (FISCHER et al., 2009, p. 2)	Cognitivo Comportamental	Individual
Holmes e O'Neill (2012)	Competência intercultural envolve a consciência cultural crítica do Eu e do Outro, em um encontro intercultural, com a devida atenção para a construção de relacionamento, monitoramento e gerenciamento das emoções, empatia e "facework".	Cognitivo Comportamental	Individual
Fitch (2012)	Compreensão da diferença e a necessidade de se comunicar e se envolver com as partes interessadas de forma eficaz.	Cognitivo Comportamental	Individual

QUADRO 7 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(conclusão)			
Estudo	Definição	Foco	Nível
Barmeyer e Davoine (2015)	A competência intercultural diz respeito à compreensão cognitiva de um sistema cultural, e também aos elementos analíticos e estratégicos que ampliam a interpretação e o âmbito da ação de uma pessoa, a fim de interagir adequadamente com pessoas de outras culturas. A competência intercultural dos atores-chave influencia e promove a negociação intercultural e processos de aprendizagem de uma forma positiva.	Cognitivo Comportamental	Individual e coletivo
McCarthy e White (2015)	Para ser interculturalmente competente, é essencial se esforçar para entender o mundo a partir das perspectivas de outras pessoas, para procurar compreender de que maneiras as culturas se conectam, tornando-se um ponto de partida para uma futura mudança positiva.	Cognitivo Comportamental	Individual

FONTE: A autora (2015).

Pode-se verificar que o foco predominante nas definições de CI é cognitivo e comportamental e o nível predominante é individual. A maioria deles fala da dimensão cultural como contexto de utilização da competência pelo indivíduo ou gestor. Duas definições abarcam a cultura de forma um pouco mais ampla. Um deles, de Friedman e Antal (2005), ao afirmar que esta competência diz respeito a um conjunto de habilidades que envolvem o pensar e o agir com base na consciência de que compartilhamos um complexo cultural a todo tempo e espaço, e envolvem o engajamento coletivo na organização e na sociedade. O outro, de Rathje (2007), afirma que a CI é a habilidade cultural genérica exigida nas interações entre os indivíduos de diferentes grupos humanos, visando produção de cultura e coesão entre o indivíduo envolvido.

Nestas definições é possível perceber que a cultura é citada como contexto de utilização da competência, mas também como elemento do desenvolvimento, ainda que de forma incipiente. No primeiro, porque envolve o engajamento coletivo; no segundo, porque é uma habilidade cultural que se dá nas interações e visa à própria produção (ou perpetuação) da cultura. Outra constatação relevante é a de que parece haver um consenso entre as definições de que CI envolve elementos individuais cognitivos e comportamentais.

O problema emerge então no nível de análise: como pensar a competência intercultural para além da dimensão individual? Quando um grupo ou uma organização é competente interculturalmente? Estas questões situam uma lacuna nos estudos de CI quanto ao nível grupal e organizacional.

Assim, advoga-se aqui que, ao se tratar de CI grupal e organizacional, é necessário incluir a dimensão cultural, além da dimensão cognitiva e comportamental, pois CI de grupo é desenvolvida na interação entre os membros do grupo, e CI organizacional é desenvolvida na interação entre os membros da organização, tal qual defendem autores que adotam a perspectiva cultural ou integrada de competência organizacional (TAKAHASHI, 2007). Portanto, ao estudar este conceito na dimensão coletiva, torna-se relevante considerar uma perspectiva social de desenvolvimento da competência que olhe para as interações e para a cultura, o que não significa desconsiderar ou negar que indivíduos também desenvolvem competências, e que as dimensões cognitivas e comportamentais estão imbricadas. Como destaca Fischer et al. (2009, p. 15): “na base conceitual do desenvolvimento da competência em gestão intercultural estão implícitos os princípios de integração, complementariedade, continuidade e recursividade” (FISCHER et al., 2009, p. 15). E é neste ponto que a noção coletiva de CI pode se beneficiar dos avanços nos estudos de competências grupais e organizacionais, em uma perspectiva integradora.

2.2.2 Elementos da competência intercultural

Na área de negócios internacionais, a CI em nível individual, na forma de atributos pessoais, conhecimentos e habilidades, está associada com o êxito internacional da carreira. No nível grupal e organizacional, a CI está associada aos resultados da equipe e do negócio por meio de uma gestão eficaz das operações em uma gama cada vez mais variada de locais anfitriões (MORLEY; CERDIN, 2010).

Desta forma, pode-se pensar o desenvolvimento de CI individual, grupal e organizacional, dependendo da problematização identificada em torno do tema e do nível de análise envolvido. Em uma perspectiva de construção social da realidade (BERGER, LUCKMAN, 2003), a CI grupal ou organizacional pode ser mais bem compreendida a partir de uma perspectiva integradora que abarque as interações sociais. Posto isto, cabe discutir como a CI, cuja base conceitual é

predominantemente individual, pode ser pensada de forma coletiva, seja em grupo, seja na organização. Portanto, é necessário desenvolver um conceito apropriado com amplitude diferente da proposta pelos autores do campo.

Embora Friedman e Antal (2005) e Rathje (2007) avancem ao citar o engajamento coletivo e a habilidade cultural genérica exigida nas interações entre indivíduos, posicionando a relevância do grupo, ainda não se trata da proposição de um conceito específico que permita uma investigação empírica.

Na intenção de capturar contribuições na literatura que permitissem avançar para um conceito de CI grupal, definiu-se então como primeiro passo identificar os elementos constitutivos das definições existentes em nível individual que pudessem migrar para a lógica coletiva, a exemplo da comunicação, que pode ser pensada organizacionalmente. Para isso, as definições que apresentam o grupo como relevante, ainda que de forma não explícita, foram selecionados. Esta análise está apresentada no quadro a seguir, que considerou tanto as definições de CI mais aceitas segundo Deardorff (2004), conforme QUADRO 6, como as definições de CI apresentadas no QUADRO 7. Os termos em negrito representam os elementos selecionados, as frases representam uma síntese das definições dos autores que citam o elemento explicitamente, os nomes representam os autores.

QUADRO 8 – ELEMENTOS, DEFINIÇÕES E AUTORES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

Elementos	Síntese da Definição	Autores
Interação	É capaz de atingir seus objetivos por meio da interação construtiva em um contexto multicultural	Deardorff, 2004; Jokikokko, 2005
Eficácia	É capaz de funcionar de forma eficaz com membros de diversas culturas, gerando um comportamento geral adequado em uma ou mais culturas.	Dinges; Baldwin, 1996; Gertsen, 1990; Bennet et al., 1986
Diferenças culturais	É capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos.	Friedman; Antal, 2005
Comunicação	É capaz de promover a comunicação eficaz , ou seja, a comunicação aberta, clara e franca.	Byram, 1997; Fantini, 2000; Mendenhall; Osland, 2002; Deardorff, 2004; Moran et al., 2009; Lough, 2011; Fitch, 2012
Aprendizagem	É capaz de aprender significativamente , gerando respostas inovadoras e criativas aos desafios dos diferentes contextos culturais.	Fischer et al., 2009
Cultura negociada	É capaz de flexibilizar o quadro de referência da equipe, adaptando-o ao contexto multicultural, por meio de uma cultura negociada .	Early; Ang, 2003; Deardorff, 2004; Barmeyer; Davoine, 2015

FONTE – A autora (2015).

Cada um dos elementos da CI, apresentados no quadro anterior, está detalhado nas próximas sessões.

2.2.2.1 Interação

A interação é apontada como base do cotidiano intercultural (BUENO, 2010) e deve ser entendida como um processo relacional de co-criação entre dois indivíduos, vistos como seres interdependentes (DALIB et al., 2014). Rodrigues e Pinheiro (2010) defendem que a corrente epistemológica da CI possui um forte acento interpretativo e interacionista, argumento este reiterado nas definições de CI, onde vários autores (BYRAM, 1997; HAMMER *et al.*, 2003; DEARDORFF, 2004; JOKIKOKKO, 2005; RATHJE, 2007; FITCH, 2012; KUPKA, 2008; SPITZBERG, CHANGNON, 2009) explicitam a interação como fator primordial da CI. Byram (1997) considera que um dos elementos da CI é a habilidade de interagir; Jokikokko (2005) defende que a CI é necessária na interação funcional de pessoas de diferentes origens; Rathje (2007) argumenta que a CI é a habilidade cultural exigida nas interações entre indivíduos de diferentes culturas; Kupka (2008) complementa que a CI é fundamental para que os indivíduos interajam eficazmente em diversos contextos culturais; Fitch (2012) defende a necessidade de interação social entre indivíduos de culturas diferentes; Hammer et al. (2003) concluem, argumentando que o indivíduo que possui alto grau de CI é capaz de interações bem-sucedidas em ambientes culturalmente diversos.

Em consonância com o argumento, Soboleva e Obdalova (2014) defendem que o desenvolvimento da competência comunicativa intercultural⁵ (CCI) é fundamental para que os indivíduos adquiram experiência na resolução de problemas de comunicação advindos da interação intercultural. Ainda com foco na CCI, Dusi et al. (2014) analisaram as competências necessárias para a adequada gestão da interação entre indivíduos em contextos multiculturais.

⁵ A competência intercultural é tratada como competência comunicativa intercultural em pesquisas desenvolvidas pela área de comunicação, por especialistas em comunicação intercultural, sendo foco dos estudos envolvendo o tema no final dos anos de 1980. Atualmente, a competência intercultural é estudada por várias disciplinas, não necessariamente com foco apenas no aspecto da comunicação de competência intercultural (ARASARATNAM, 2015), porém como a área de comunicação possuiu uma representatividade significativa nas pesquisas envolvendo o tema, serão mantidos no estudo ambos os termos, competência intercultural (CI) e competência comunicativa intercultural (CCI).

Bucker e Poutsma (2010) apresentam como um dos elementos da CI, as competências de interação, Fantini (1995) complementa que a CI é alicerçada por processos lingüísticos de interação entre os interlocutores, defendendo a necessidade de uma interação competente.

King e Baxter Magolda (2005) identificam que os níveis iniciais de desenvolvimento da CI apresentam baixos níveis de consciência e sensibilidade cultural, representando modos menos competentes de interação intercultural. Os autores defendem, ainda, que os indivíduos adquirem níveis mais maduros de CI por meio da observação e interação com membros de outras culturas. Kim (1988) atesta a necessidade de uma comunicação competente na interação com um representante de outra cultura, já Imahori e Lanigan (1989) argumentam que o índice de interação intercultural competente conduzirá a resultados satisfatórios nas organizações.

Somado ao argumento teórico-empírico de que as competências do grupo são desenvolvidas por meio das interações (FISCHER et al., 2009) e que as organizações estão cientes da importância da interação dentro das equipes multiculturais, bem como da preparação dos seus membros para as especificidades desta interação (BITENCOURT; BUENO, 2015) cabe uma análise acerca de algumas definições do termo “interação social”.

Em se tratando de interação social, a literatura apresenta diversas definições, porém todas remontam à ideia de que seria uma ação realizada de forma mútua e interdependente (RIBEIRO; AYRES, 2015). Segundo Montmollin (1997) interação social é a reciprocidade, a conduta-resposta, que dá às condutas em relação ao outro o seu caráter de interação (MONTMOLLIN, 1997 *apud* RIBEIRO; AYRES, 2015). Já segundo Joseph (2000), a interação social pode ser definida por meio de um conjunto de aspectos, sendo eles: unidades que interagem entre si; conjunto de regras que estruturam e orientam as unidades e a própria interação; um sistema ou um processo ordenado de interação; um ambiente no qual os componentes se apresentam e onde há trocas sistemáticas.

Interação social pode ser definida, ainda, como a influência mútua entre os indivíduos que interagem socialmente, onde o comportamento de um deles é estímulo para o comportamento dos outros, por meio da inclusão de variáveis e características de outras pessoas no próprio indivíduo, afetando, assim, a sua produção (BECKER, 1974).

Bueno (2010) elenca os fatores objetivos e subjetivos envolvidos na interação social no ambiente organizacional. Como fatores objetivos, a autora aponta as relações hierárquicas, o processo decisório, a metodologia de trabalho e os indicadores de desempenho. Já como fatores subjetivos e informais, são apontados a percepção e o compartilhamento de valores e normas, os elementos do relacionamento inter e intrapessoal, a negociação e a gestão de conflitos, a motivação e o comprometimento.

Em organizações internacionalizadas, surgem questões a todo o momento e se refletem na forma como os sujeitos interagem uns com os outros (Bueno, 2010). Dentre elas, a autora cita: as mudanças na gestão organizacional, o reconhecimento da diferença cultural, a dificuldade de se traduzir significados, a necessidade da mobilidade e a criação de um tipo de nomadismo profissional; o papel da cultura organizacional, a aprendizagem organizacional intercultural; a formação de equipes multiculturais, a avaliação de desempenho internacional e o planejamento de carreira internacional. “O viver coletivamente significa experimentar os desafios diários da convivência e da interação dos sujeitos.” (BUENO, 2010, p. 6-7)

Quanto maior for a participação do indivíduo em interações interculturais, maior seu desembaraço na rotina de trabalho e convivência com os demais integrantes interculturalmente diferentes de seu grupo (Bueno, 2010). Porém, segundo a autora, esta interação exige abertura e desprendimento, principalmente quando em missão internacional, na qual o indivíduo precisa adaptar comportamentos e costumes.

As EMNs estão demonstrando um interesse na seleção e treinamento de competências interculturais que venham a facilitar as formas rentáveis de interação (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). As competências de grupo são desenvolvidas na interação entre os membros do grupo (FISCHER et al., 2009), e devem ser entendidas como um processo relacional de co-criação entre dois indivíduos na interação, vistos como seres interdependentes (DALIB et al., 2014).

Sumariamente, pode-se concluir que conviver com indivíduos culturalmente diferentes em uma mesma equipe de trabalho pressupõe experimentar os desafios na interação entre os sujeitos (BUENO, 2010) e as competências de grupo são desenvolvidas por meio desta interação (FISCHER et al., 2009). Gudykunst, Wiseman e Hammer (1977) defendem, ainda, a importância das interações sociais na eficácia intercultural dos indivíduos e grupos, elemento este abordado a seguir.

2.2.2.2 Eficácia

A concorrência no mercado globalizado impõe desafios às organizações e um maior foco na sua eficácia (FINURAS, 1999; ORTIZ, 2000), bem como na eficácia de suas equipes de trabalho em um contexto multicultural (ADLER, 2008). Em se tratando destas equipes, Adler (2008) argumenta que a eficácia na execução das tarefas varia, pois cada grupo possui uma dinâmica própria e um contexto distinto que exerce influência direta no seu desempenho. Portanto, a eficácia da equipe multicultural depende de: (a) como a diversidade cultural é tratada pelos membros do grupo e pela organização (ADLER, 2008); (b) do sucesso da interação social dos membros da equipe (HAMMER, 1977; HAMMER, GUDYKUNST, WISEMAN, 1979; GUDYKUNST, HAMMER, 1984, HAMMER, BENNETT, WISEMAN, 2003); e (c) da auto-eficácia (YASHIMA, 2010).

Gudykunst, Wiseman e Hammer (1977) defendem, ainda, que a eficácia intercultural depende de fatores como a mente aberta para novas ideias, empatia, percepção acerca das diferenças culturais, postura não etnocêntrica, entre outros. Panggabean et al. (2013) argumentam que existem divergências culturais quanto a facilidade ou dificuldade no que tange a eficácia orientada para a tarefa, cabendo um foco nas questões interculturais dos grupos e como estas afetam o desenvolvimento da CI e, conseqüentemente, o desempenho positivo da organização. Convergindo com este posicionamento, Evans, Pucik e Barsoux (2002) atestam que a integração entre as diferentes culturas, bem como o reconhecimento do impacto destas diferenças no desempenho das atividades da equipe tem uma influência direta em sua eficácia.

A interação social dos integrantes de equipes culturalmente diversas, tanto no ambiente profissional quanto em relações sociais fora do ambiente de trabalho, tem impacto direto na eficácia intercultural dos indivíduos e grupos (GUDYKUNST, WISEMAN, HAMMER, 1977; GERTSEN, 1990; GERTSEN; SODERBERG, 2011). Dinges e Baldwin (1996) e Gertsen (1990) atestam que CI deve ser tratada como a capacidade de funcionar de forma eficaz em outra cultura e, segundo Bennet et al. (1999), esta capacidade gera um comportamento adequado entre os membros culturalmente diversos levando ao alto desempenho da EMC.

Portanto, dentro de um contexto multicultural, a eficácia da EMC depende de como as diferenças entre os membros culturalmente diversos do grupo são tratadas (GUDYKUNST; WISEMAN; HAMMER, 1977; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; ADLER, 2008; PANGGABEAN et al., 2013), e estas diferenças culturais estão elencadas como o terceiro elemento da CIG, o qual é apresentado a seguir.

2.2.2.3 Diferenças culturais

Em se tratando de um contexto globalizado e permeado de EMCs, as diferenças culturais entre os membros do grupo emergem e impactam na interação do mesmo (FREITAS, 2005). Essas diferenças culturais dizem respeito, segundo a autora, a problemas atitudinais, desconfiança entre os membros do grupo, dificuldade de comunicação, entre outros.

Portanto, a gestão das diferenças culturais dos membros da equipe é importante para os resultados positivos da mesma (CHEVRIER, 2000; KUPKA, 2008; PANGGABEAN et al., 2013; BUENO; FREITAS, 2015), uma vez que estas diferenças podem agir como: obstáculo ou fonte de criatividade na EMC (PANGGABEAN et al., 2013); fator de coesão do grupo (ADLER, 2008); recurso para o aprendizado (FRIEDMAN; ANTAL, 2005); entre outros.

Uma vez que as diferenças culturais são tratadas como um dos desafios em uma EMC, Bueno e Freitas (2015) apontam como o principal desafio para esta equipe a superação do encontro com o diferente e a falta de sintonia no ritmo de trabalho e diferentes esforços individuais para a execução das tarefas. Somado a este argumento, uma das características das EMNs deve ser a preocupação com as diferenças locais entre os países envolvidos (BORINI; FLEURY, 2010) e o respeito a estas diferenças (DALIB et al, 2014). Como estratégia chave neste cenário multicultural, podem ser elencadas a oportunidade da compreensão das diferenças nacionais para garantir uma forte presença local (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

E para garantir que as diferenças culturais possam agir como elemento impulsionador do alto desempenho da EMC, é necessário que seja desenvolvida pelos seus membros uma visão etnorelativa, isto é, o aceite da existência e importância das diferenças culturais do grupo (DEARDORFF, 2004). Bennet (1993) argumenta que o desenvolvimento desta visão etnorelativa, em oposição à visão etnocentrista, evidencia uma evolução nos estágios de desenvolvimento da CI, onde

o respeito às diferenças culturais leva a um cenário de aprendizagem e coesão do grupo.

Portanto, para que o relacionamento intercultural seja bem-sucedido, deve haver uma compreensão acerca das diferenças culturais entre os membros do grupo (FERRARO, 2001; ADLER, 2008), sendo que a falta desta compreensão pode levar ao choque cultural, gerando desconforto e falta de coesão na EMC (RODRIGUES, 2010).

Por fim, uma vez que as diferenças culturais representam um fator relevante no dia a dia de uma EMC e podem ter impacto positivo ou negativo na eficácia do grupo dependendo de como esta diferença é tratada, e sendo os estilos de comunicação verbal e não verbal uma das diferenças mais impactantes neste contexto (FERRARO, 2001), a comunicação será tratada como o quarto elemento da CI.

2.2.2.4 Comunicação

A comunicação entre indivíduos culturalmente distintos é tratada como uma das dificuldades encontradas ao atuar em uma EMC (FERRARO, 2001; BUENO, 2010; SUCHANKOVA, 2014; DUSI et al., 2014; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014), onde além da diferença de idioma, as diferenças culturais impactam nas ideias, atitudes, pressupostos, percepções e maneiras de fazer as coisas, aumentando sobremaneira as chances de falha na comunicação (FERRARO, 2001). No cenário atual os meios de comunicação interculturais, bem como a dinâmica desta comunicações são fluídos, exigindo um estudo contínuo deste elemento (ARASARATNAM, 2015).

Cabe destacar, que o idioma espelha os valores de uma cultura (FERRARO, 2001; SODERBERG; HOLDEN, 2002; ADLER, 2008; BRANNEN; THOMAS, 2010), portanto a comunicação é influenciada pelas atitudes, percepções, estereótipos, interpretações e choque cultural. Para funcionar de forma eficaz em qualquer cultura, é necessário entender o contexto social e cultural em que essa comunicação está ocorrendo (BUENO, 2010; LLOYD; HÄRTEL, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; FREITAS, 2014).

Em consonância com os argumentos, Kim (1988) defendeu a necessidade de uma comunicação competente na interação entre pessoas de culturas distintas,

sendo esta comunicação fundamental para a resolução de conflitos culturais advindos da interação entre os integrantes das EMCs (BUENO, 2010) e para a adequada gestão da interação entre indivíduos em contextos multiculturais (DUSI et al., 2014; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014; WANG; KULICH, 2015). O conhecimento dos diferentes estilos de comunicação tanto verbal como não verbal é importante a fim de evitar mal-entendidos em relação a cultura estrangeira (GERTSEN, 1990; SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Portanto, a promoção de uma comunicação eficaz é importante em uma EMC (BYRAM, 1997; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; DEARDORFF, 2004; LOUGH, 2011; FITCH, 2012), e esta promoção pode ser alavancada por meio da clareza, abertura e franqueza (MORAN et al., 2009) e é fundamental para a coesão do grupo por meio da confiança entre seus membros (HAMMER et al., 1979; ADLER, 2008; LLOYD; HÄRTEL, 2010; BUENO; FREITAS, 2015).

Alguns fatores são apresentados como determinantes em uma comunicação eficaz em EMCs, dentre eles estão a existência de feedbacks constantes (MORAN et al., 2009), a habilidade sociolinguística (DEARDORFF, 2004), a precisão no envio e recebimento de mensagens (DEARDORFF, 2004), e a habilidade de comunicação intercultural (BYRAM, 1997; MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014).

A comunicação é apresentada, então, como a base para o entendimento intercultural, por meio da qual é possível aprender sobre as culturas estrangeiras (FRANCIS; JEAN-FRANÇOIS, 2010; SUCHANKOVA, 2014) e promover uma gestão da interação em um contexto multicultural (DUSI et al., 2014). Portanto, a aprendizagem em um contexto multicultural é apresentada, a seguir, como o quinto elemento do CI.

2.2.2.5 Aprendizagem

A aprendizagem intercultural se reflete diretamente na forma como os sujeitos interagem uns com os outros (BUENO, 2010) e a promoção desta aprendizagem impulsiona o trabalho de alto nível em ambientes multiculturais (LASONEN, 2005).

A experiência intercultural é apontada como determinante nos processos de aprendizagem intercultural e ocorre por meio de situações de conflito cultural, na medida em que estes conflitos são encarados como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento da CI, não como barreiras para as interações bem-sucedidas (BLASCO et al., 2012). Francis e Jean-François (2010) complementam atribuindo às competências, atitudes e aptidões específicas de cada indivíduo, os fatores impulsionadores na promoção da aprendizagem intercultural e, conseqüente, desenvolvimento da CI.

Este processo de desenvolvimento da CI, ocorre por meio da abertura geral para a aprendizagem intercultural e para pessoas de outras culturas (DEARDORFF, 2004), por meio da: auto-reflexão (GERTSEN, 1990; SODERBERG, VAARA, 2003; GERTSEN; SØDERBERG, 2011; GERTSEN; ZOLNER, 2012; BEHRND, PORZELT, 2012; LEUNG et al., 2014); da gestão de conflitos culturais (BLASCO et al., 2012); das experiências e interação com nativos de determinada cultura (HISMANOGLU, 2011), entre outros.

Consonante com os autores, Spitzberg e Changnon (2009) defendem que o desenvolvimento da CI varia em resposta aos diferentes graus de absorção das demais culturas envolvidas. E para que este desenvolvimento se traduza em aprendizagem intercultural, a EMC deve ser capaz de aprender significativamente, gerando respostas inovadoras e criativas aos desafios inerentes ao cotidiano intercultural (FISCHER et al., 2009).

Por fim, se o processo de aprendizagem impulsiona a EMC em direção a melhores resultados, e um dos principais instrumentos de aprendizagem está calcada na gestão dos conflitos culturais, podendo portanto, ser considerada como resultado desta aprendizagem a obtenção de uma cultura negociada no grupo, sendo esta cultura negociada apresentada como o último elemento da CI para efeito desta pesquisa, conforme apresentado na próxima sessão.

2.2.2.6 Cultura negociada

O processo de negociação entre culturas e a cultura negociada na EMC é parte integrante do cotidiano intercultural, impactando diretamente na comunicação e na interação social do grupo (FERRARO, 2001). Ademais, o estilo ao negociar é condicionado pela própria cultura (KIM, 1988; FITCH, 2012; BARMAYER; DAVOINE,

2015), ou seja, a nossa forma de negociar é balizada por nossos pressupostos culturais (FERRARO, 2001; DE JONG; VAN HOUTEN, 2014), nos quais existem divergências de valores, interesses, objetivos, princípios éticos e pressupostos culturais (FERRARO, 2001).

Alguns atributos pessoais facilitam o processo de negociação da cultura do grupo. Fitch (2012) defende que dentre estes atributos estão a personalidade aberta, a flexibilidade e a capacidade de adaptação, a fluência em outros idiomas e o conhecimento de outras culturas. Estes atributos individuais impactam no processo de negociação do grupo e a gestão tanto dos atributos quanto das diferenças culturais pode minimizar as dificuldades em estabelecer e manter negociações em EMCs (DE JONG; VAN HOUTEN, 2014), garantindo resultados positivos do grupo e evitando desentendimentos em relação às técnicas de trabalho e conflitos culturais (BARMEYER; DAVOINE, 2015).

As estratégias para a melhoria na negociação intercultural são baseadas na construção de relacionamentos, por meio da interação social, no desenvolvimento de uma sensibilidade para as diferenças culturais e consequentemente da flexibilidade e comprometimento; na comunicação intercultural, e no estabelecimento de processos e práticas institucionalizadas (FERRARO, 2001; BARMEYER; DAVOINE, 2015).

Por fim, em um argumento recente, Barmeyer e Davoine (2015) defendem que há uma tendência nas EMCs de criação de uma cultura negociada entre os membros culturalmente diversos do grupo, baseada na cooperação e em práticas híbridas de trabalho que são negociadas entre as diversas culturas da equipe, definindo desta forma, uma cultura única institucionalizada por seus membros.

Ainda segundo os autores, a CI diz respeito à compreensão cognitiva de um sistema cultural, e também aos elementos analíticos e estratégicos que ampliam a interpretação e o âmbito da ação de uma pessoa, a fim de interagir adequadamente com pessoas de outras culturas. A CI dos atores-chave influencia e promove a negociação intercultural e processos de aprendizagem de uma forma positiva (BARMEYER; DAVOINE, 2015).

Convergindo com este argumento, Earley e Ang (2003) apresentam a CI como uma meta-competência que permite que os intervenientes olhem para as estruturas, objetos e interações a partir de uma distância afetiva oportunizando a reflexão e compreensão da experiência intercultural, permitindo que se façam

ajustes situacionais de suas ações e sejam encontradas soluções alternativas, negociadas entre os intervenientes (EARLEY; ANG, 2003).

Feita tal análise e a descrição de cada elemento da CI, foi necessário então conhecer os trabalhos já desenvolvidos para entender como os autores trabalham estes elementos em seus estudos, que dimensões os compõem, para então pensar na migração para uma lógica coletiva que fundamentasse um conceito de ordem grupal.

2.2.3 Dimensões dos elementos da competência intercultural em nível individual

Realizou-se um levantamento do estado da arte em relação a elementos que compõe a CI. O primeiro trabalho encontrado foi de 1979 (HAMMER, GUDYKUNST, WISEMAN, 1979), seguido de diversos outros trabalhos de Hammer com outros autores. Observou-se que, à parte destes trabalhos, outros estudos sobre os elementos foram publicados nos últimos dez anos. A análise foi então realizada segundo estes dois grupos de publicações: (a) contribuição dos estudos de Hammer e autores; e (b) contribuição dos estudos de 2005 a 2014, conforme segue.

2.2.3.1 A contribuição dos estudos de Hammer e autores

A primeira constatação foi a predominância de trabalhos de Hammer com outros autores (HAMMER, GUDYKUNST, WISEMAN, 1979; GUDYKUNST, HAMMER, 1984; HAMMER, BENNETT, WISEMAN, 2003; HAMMER, 2011) no desenvolvimento de estudos acerca da CI, estudos estes calcados na eficácia e interação social. Por isso, seus trabalhos foram analisados de forma separada.

Hammer, Gudykunst e Wiseman (1979) investigaram as principais dimensões da eficácia intercultural por meio da aplicação de 53 questionários com estudantes que relataram suas experiências acerca da própria auto-eficácia em ambientes culturais diversos. Os autores selecionaram 24 habilidades interculturais que acreditavam ser as principais, resultando em três elementos da eficácia cultural, sendo eles: (a) a habilidade de lidar com o estresse psicológico; (b) a habilidade de se comunicar de forma eficaz; e (c) a habilidade de estabelecer relações interpessoais. Conforme segue:

- a) elemento 1: Habilidade para administrar o estresse psicológico, divididas em oito habilidades para lidar com: (a) a frustração; (b) o estresse; (c) a ansiedade; (d) os diferentes sistemas políticos; (e) a pressão para se adaptar; (f) a alienação social; (g) as dificuldades financeiras; e (h) os conflitos interpessoais. Em geral, cada uma delas envolve a capacidade de lidar com situações estressantes, uma vez que a experiência intercultural pressupõe situações novas, nas quais “[...] o comunicador intercultural eficaz deva ser capaz de lidar com o estresse psicológico que é resultado da tentativa de lidar com novas situações.” (GUDYKUNST; WISEMAN; HAMMER, 1979, p. 389);
- b) elemento 2: Comunicação eficaz, divididas em: (a) a habilidade de entrar em diálogos significativos com outras pessoas; (b) a habilidade de iniciar a interação com um estranho; (c) a habilidade de lidar com os mal-entendidos de comunicação; e (d) a habilidade de lidar eficazmente com diferentes estilos de comunicação. Cada um desses itens envolve algum aspecto de uma capacidade mais geral de se comunicar de forma eficaz;
- c) elemento 3: Habilidade de estabelecer relações interpessoais. Seis itens compreendem este fator: (a) a habilidade de desenvolver relacionamentos interpessoais satisfatórios com outras pessoas; (b) a habilidade de manter relações interpessoais satisfatórias com outras pessoas; (c) a habilidade de compreender com precisão os sentimentos de outra pessoa; (d) a habilidade de trabalhar de forma eficaz com outras pessoas; (e) a habilidade de empatia com outra pessoa; e (6) a habilidade de lidar eficazmente com diferentes costumes sociais.

Abe e Wiseman (1983) replicaram o estudo de Hammer et al. (1979) por meio de uma pesquisa com turistas japoneses nos Estados Unidos. Os autores, com base nos dados obtidos, defenderam a existência de cinco elementos para a eficácia intercultural: (a) comunicação interpessoal; (b) a habilidade de adaptar-se a diferentes culturas; (c) a habilidade de se ajustar a diferentes sistemas sociais; (d) a habilidade de estabelecer relações interpessoais; e (e) a capacidade de compreender os outros. Abe e Wiseman (1983) sustentam que a diferença de dimensões dos dois estudos evidencia uma interpretação específica para a eficácia intercultural americana e japonesa.

Gudykunst e Hammer (1984) questionaram o resultado da pesquisa de Abe e Wiseman (1983) apontando duas explicações plausíveis para o surgimento de cinco elementos, além do argumento da existência de uma interpretação específica para a eficácia cultural, sendo elas: (a) a instabilidade de estruturas fatoriais por causa do pequeno número de indivíduos em ambos os estudos, e (b) a natureza da experiência intercultural.

Em uma tentativa de levantar os pontos de convergência entre ambos os modelos (GUDYKUNST, WISEMAN, HAMMER, 1979; ABE, WISEMAN, 1983) por meio da análise crítica do estudo de Abe e Wiseman (1983), Gudykunst e Hammer (1984) combinaram os resultados dos dois estudos e apresentaram provas para confirmar a existência de apenas 3 elementos da eficácia intercultural, conforme apresentado em seu trabalho anterior, sendo eles: habilidade para administrar o estresse psicológico; comunicação eficaz; habilidade de estabelecer relações interpessoais (GUDYKUNST; WISEMAN; HAMMER, 1979).

Hammer e colegas (HAMMER, BENNETT, WISEMAN, 2003; HAMMER, 2011), a partir do início de 2000, voltaram seus estudos para o Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural (DMSI) e desenvolveram o Inventário de Desenvolvimento Intercultural (IDI), um instrumento de avaliação que mede o grau de competência / sensibilidade intercultural por meio de um processo de desenvolvimento para indivíduos, grupos e organizações e representa uma medida teoricamente fundamentada na capacidade de perceber as diferenças e semelhanças culturais e modificação de comportamento em um contexto cultural (HAMMER, 2011). Outros autores, posteriormente, dedicaram seus estudos aos modelos DMSI, porém, como este não é o foco do estudo, não serão detalhados aqui.

Dentre estes estudos, o que foi possível verificar quanto aos elementos identificados nos trabalhos de Hammer e colegas (GUDYKUNST; WISEMAN; HAMMER, 1979; GUDYKUNST, HAMMER, 1984; HAMMER, BENNETT, WISEMAN, 2003; HAMMER, 2011), é uma convergência com a maioria dos elementos apresentados anteriormente com base na síntese das definições (QUADRO 09).

Quanto aos elementos de convergência têm-se então: (a) interação, elemento este, calcado no argumento de que para atingir a eficácia intercultural, o indivíduo deve possuir a habilidade de estabelecer relações interpessoais; (b) eficácia, abordada como o objetivo final da CI, a eficácia intercultural; (c) diferenças

culturais, gerando estresse psicológico e conflitos interpessoais; e (d) comunicação, representada pela habilidade de se comunicar de maneira eficaz.

O elemento aprendizagem e suas dimensões não são tratados pelos autores como um elemento específico da CI, mas sim como um processo por meio do qual se infere a existência de diferentes graus de sensibilidade intercultural (HAMMER, BENNETT, WISEMAN, 2003; HAMMER, 2011). Já o elemento cultura negociada não é declaradamente citado pelos autores.

Uma melhor visualização dos elementos da CI e as dimensões que os compõe, defendidas pelos autores Gudykunst, Wiseman e Hammer (1979) e Gudykunst e Hammer (1984), pode ser obtida por meio do quadro a seguir.

QUADRO 9 - ELEMENTOS E DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL INDIVIDUAL COM BASE NAS CONTRIBUIÇÕES DE HAMMER E AUTORES

Elementos	Dimensões da Competência Intercultural
Interação	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de desenvolver relacionamentos interpessoais satisfatórios com outras pessoas; • Habilidade de manter relações interpessoais satisfatórias com outras pessoas; • Habilidade de compreender com precisão os sentimentos de outra pessoa; • Habilidade de empatia com outra pessoa; • Habilidade de lidar eficazmente com diferentes costumes sociais.
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de trabalhar de forma eficaz com outras pessoas.
Inferências culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para lidar com: <ul style="list-style-type: none"> ➢ a frustração; ➢ o estresse; ➢ a ansiedade; ➢ os diferentes sistemas políticos; ➢ a pressão para se adaptar; ➢ a alienação social; ➢ as dificuldades financeiras; ➢ os conflitos interpessoais.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de entrar em diálogos significativos com outras pessoas; • Habilidade de iniciar a interação com um estranho; • Habilidade de lidar com os mal-entendidos de comunicação; • Habilidade de lidar eficazmente com diferentes estilos de comunicação.

FONTE – A autora (2015).

2.2.3.2 A contribuição dos estudos de 2005 a 2014

A análise das publicações dos últimos dez anos, considerando o período de coleta em 2014, se deu com base em revistas nacionais e internacionais. Em termos nacionais o critério adotado foi estar classificado como um periódico B2 ou acima pelo Qualis-Capes (*Organizações & Sociedade, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração*

Pública, Revista de Administração da USP, Revista de Administração Mackenzie) e nos anais dos eventos EnANPAD. Já no tocante aos periódicos internacionais o critério de classificação adotado foi dividido em duas etapas. Na primeira foram listados os periódicos mais citados no *Handbook of Intercultural Competence* (DEARDORFF, 2004) e na segunda foram definidos quais deles estavam classificados como B2 ou acima, na mesma base do Qualis-Capes, que abordassem o tema (*International Journal of Cross Cultural Management, International Journal of Intercultural Relations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, European Management Journal, Journal of Managerial Psychologist e Strategic Management Journal*).

Como critério de busca utilizado para a localização dos artigos foi definido o termo específico “competência intercultural” ou “*intercultural competence*” no título, palavras-chave e resumo. A busca nos periódicos resultou em 29 artigos publicados, sendo 27 em periódicos internacionais e 2 em periódicos ou evento nacionais.

Cabe ressaltar que apenas 2 artigos foram localizados no âmbito nacional, de Fischer et al. (2009) e Rodrigues e Pinheiro (2010). Para assegurar que havia somente dois artigos em âmbito nacional, nova pesquisa mais ampla foi realizada com o termo “intercultural” nos campos título, palavras-chave ou resumo. Com este procedimento obteve-se mais onze artigos, sendo estes caracterizados por um escopo significativamente diversificado de aspectos abordados nas relações interculturais, não sendo possível caracterizar uma tendência do campo.

Dentre os direcionamentos do tema abordados pode-se citar: ajustamento de expatriados (HOMEM, 2005); dinâmica intercultural em EMCs (NEUVIRTH, 2005); marketing de relacionamento em mercados interculturais (RIBEIRO, 2007); a irreversibilidade do aspecto intercultural nas organizações atuais (FREITAS, 2008); análise e apresentação de conceitos sobre CI e mobilidade (FREITAS, 2009); análise da relação supervisor - funcionário e comparação entre gêneros (GONDIM et al., 2009); impactos organizacionais da expatriação de executivos e estilo gerencial (EMMENDOERFER, 2009); análise dos aspectos culturais facilitadores e limitadores da gestão de pessoas em diversos países (SILVA et al., 2009); interculturalidade intranacional (CRAIDE et al., 2011); dinâmica intercultural e seus impactos para as organizações e sujeitos com base na teoria das representações sociais (BUENO, FREITAS, 2011); percepção sobre a ética empresarial dos estudantes brasileiros e

portugueses (FERREIRA, 2013); os medos sociais dos brasileiros e seu impacto na tranquilidade e confiança no futuro (FREITAS, DOS REIS, 2014).

Com base no levantamento, verificou-se que as autoras da área de estudos organizacionais com maior foco em estudos sobre interculturalidade no Brasil são Bueno e Freitas (FREITAS, 2008; FREITAS, 2009; BUENO, FREITAS, 2011; BITENCOURT; BUENO, 2015; FREITAS; BUENO, 2015), cujas pesquisas abordam: (a) a importância dos estudos organizacionais interculturais e da necessidade do reconhecimento do outro diferente, da gestão dos conflitos culturais, do respeito mútuo, da redução dos estereótipos e das dificuldades de interação em ambientes multiculturais (FREITAS, 2008); (b) a relevância da convivência intercultural no favorecimento de um processo de auto-conhecimento cultural, um melhor conhecimento da cultura do outro e um aumento da tolerância acerca da diversidade cultural (FREITAS, 2009); (c) o impacto da experiência internacional na capacitação intercultural, tanto daqueles que saem do país, quanto daqueles que recebem estrangeiros em suas equipes, proporcionando outras formas de ver as coisas e melhorando a interação intercultural, foco de muitas organizações e gestores de EMCs (BUENO; FREITAS, 2011); e (d) o desenvolvimento da competência intercultural, o qual ocorre por meio da interação em um ambiente culturalmente diverso e a necessidade do desenvolvimento de treinamentos interculturais que conscientizem e sensibilizem os profissionais para as diferenças culturais (BITENCOURT; BUENO, 2015).

Portanto, as autoras acima citadas abordam o tema interculturalidade por meio das interações sociais, que conduzem ao desenvolvimento da CI. O termo CI só foi utilizado no último artigo listado (BITENCOURT; BUENO, 2015), porém os demais artigos já abordam indiretamente o termo, uma vez que trazem em seus argumentos parte dos conceitos, elementos e dimensões que envolvem a CI.

Os demais artigos nacionais acima listados (HOMEM, 2005; NEUVIRTH, 2005; RIBEIRO, 2007; FREITAS, 2008; FREITAS, 2009; GONDIM et al., 2009; EMMENDOERFER, 2009; SILVA et al., 2009; CRAIDE et al., 2011; BUENO, FREITAS, 2011; FERREIRA, 2013; FREITAS, DOS REIS, 2014) apresentaram-se como relevantes no campo de interculturalidade, equipes multiculturais, processos de expatriação, dinâmica intercultural, entre outros. Porém, nenhum dos artigos trata dos elementos e dimensões da CI, portanto, decidiu-se que para esta etapa do trabalho, os mesmos seriam desconsiderados, sendo mantidos na análise apenas os

dois artigos nacionais inicialmente identificados e os demais internacionais que tratam especificamente de elementos e dimensões da CI.

Cabe ressaltar que, devido a falta de consenso sobre as terminologias utilizadas nos estudos envolvendo competência intercultural, artigos que abordam o tema com outras palavras podem ter sido excluídos neste levantamento bibliográfico.

Vale destacar a atualidade do tema e ascensão do mesmo nos últimos seis anos, uma vez que a primeira publicação com os elementos e dimensões encontrada na literatura nacional foi em 2009 e na literatura internacional foi em 2010. Os dados destas pesquisas estão descritos a seguir, aglutinados por direcionamento do tema.

QUADRO 10 – PANORAMA DOS ESTUDOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS SOBRE ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL - 2005 A 2014

Direcionamento do Tema	Autores
Desenvolvimento da CI com estudantes e educadores	Yashima (2010); Francis, Jean-François (2010); Hismanoglu (2011); Behrnd, Porzelt (2012); Holmes, O'Neill (2012); Polat, Metin (2012); Bazgan, Norel (2013); Almeida et al. (2012); Toffle (2014); Dalib, Harun, Yusoff (2014); Gadja, Pazik (2014); Soboleva, Obdalova (2014); Nazarenko (2014); Hernández et al. (2014)
Expatriação e CI	Bird (2010); Panggabean et al. (2013)
Liderança global e CI	Fischer et al. (2009); Rodrigues e Pinheiro (2010); Bird (2010); Bucker e Poutsma (2010)
Voluntariado e CI	Yashima (2010); Lough (2011)
Comunicação Intercultural	Suchankova (2013); Dusi et al. (2014)
Comportamento do consumidor intercultural	Ihtiyar et al. (2013), Ihtiyar et al. (2014)
Inteligência Intercultural	Blasco et al. (2012)
Negociação intercultural	Fitch (2012)
Literatura intercultural	Morley e Cerdin (2010)
Equipes multiculturais	Lloyd, Härtel (2010)
Empreendedorismo intercultural	Muzychenko (2008)

FONTE: A autora (2015).

Com base no QUADRO 10, pode-se verificar a predominância de estudos envolvendo o desenvolvimento da CI em estudantes e educadores, seguidos por pesquisas envolvendo liderança global, expatriação, comunicação intercultural e comportamento do consumidor. O detalhamento dos estudos por tema está apresentado a seguir. Ao final apresenta-se um quadro síntese com os elementos e dimensões considerando todos os artigos.

2.2.3.2.1 Desenvolvimento da competência intercultural com estudantes e educadores

Neste tema foram encontrados 13 trabalhos de: Yashima (2010); Francis, Jean-François (2010); Hismanoglu (2011); Behrnd e Porzelt (2012); Holmes e O'Neill (2012); Polat e Metin (2012); Bazgan e Norel (2013); Almeida et al. (2012); Toffle (2014); Dalib, Harun e Yusoff (2014); Gadja e Pazik (2014); Soboleva e Obdalova (2014); Nazarenko (2014); e Hernández et al. (2014).

Yashima (2010) desenvolveu seu estudo com foco no trabalho voluntário internacional por meio de um quase experimento em grupos multiculturais de jovens universitários japoneses que se engajaram em projetos de voluntariado internacional. O estudo buscou avaliar os efeitos de aderir a um projeto de trabalho voluntário internacional de curto prazo sobre a CI dos participantes, incluindo a abertura para diferentes culturas e vontade de interagir com pessoas de diferentes culturas, tendência não etnocêntrica, consciência internacional, habilidades de comunicação interpessoal e auto-eficácia. A pesquisa utilizou um método quase experimental com dois grupos, um que participou e um que não participou de experiências de voluntariado, realizando avaliações em duas etapas, antes e após a participação no programa de voluntariado. O estudo revelou que, na maioria dos aspectos da CI estudados, incluindo a abertura / etnorelativismo, preocupação internacional, habilidades interpessoais de comunicação e auto-eficácia, os participantes do projeto demonstraram maior CI do que os não-participantes, portanto a experiência de trabalho voluntário desenvolveu a CI.

Francis e Jean-François (2010) desenvolveram sua pesquisa qualitativa com a proposta de contribuir para o conhecimento associado a processos de adaptação da equipe de instrução de alunos chineses dentro de uma instituição de ensino superior francesa. Por meio de um estudo de caso, realizado entre 2006 e 2007, com oito instrutores que ensinavam três horas semanais e três tutores que trabalhavam individualmente com os alunos sobre adaptações específicas. A pesquisa se desenvolveu ancorada na observação e notas de campo, em entrevistas e grupo focal. A fim de adaptar-se aos alunos chineses e promover a aprendizagem intercultural, a equipe instrucional de professores e tutores utilizava competências, atitudes e aptidões específicas. Os autores concluíram que a

adaptação a uma cultura desconhecida contribuiu para o desenvolvimento da CI do corpo docente.

Hismanoglu (2011) desenvolveu seu estudo com o objetivo de explorar como a proficiência na língua, a experiência no exterior e a educação formal influenciaram a aprendizagem da CCI em estudantes universitários. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário composto por duas partes e aplicado em trinta e cinco alunos do ensino de inglês da Universidade Europeia de Lefke. A primeira parte continha uma série de questões demográficas sobre a língua nativa dos alunos, gênero, proficiência lingüística, escolaridade, experiência no exterior e educação formal. A segunda parte incluía oito diferentes situações de comunicação em que os alunos podiam vivenciar encontros culturais em contextos da vida real. Como resultado do estudo, o autor identificou que os estudantes com proficiência lingüística superior deram respostas mais aceitáveis para as situações comunicativas do que aqueles estudantes com proficiência lingüística inferior. Da mesma forma, a experiência no exterior ajudou os participantes do estudo a desenvolverem a sua CI. A pesquisa revelou, ainda, que o conhecimento intercultural é adquirido por meio de experiências e interação com nativos da língua-alvo.

Behrnd e Porzelt (2012) desenvolveram seu estudo, por meio de métodos mistos, com foco nas diferenças de CI entre estudantes com e sem experiência no exterior. O estudo foi desenvolvido em duas etapas, sendo que na primeira delas, as pesquisadoras analisaram a influência de ter estado no estrangeiro sobre o aspecto cognitivo, afetivo e *conative*⁶ da CI, de acordo com o modelo estrutural de Gertsen (1990). O instrumento de coleta de dados foi um questionário de auto-relato contendo 31 itens, aplicado em uma amostra de 72 estudantes alemães. Já o segundo estudo centra-se em uma avaliação do efeito das experiências no exterior na resolução de problemas por meio de uma amostra de 255 estudantes alemães. Na validação da segunda etapa, as autoras utilizaram estratégias de resolução de problemas interculturais bem-sucedidas definidos por Stahl (1998), as quais são compostas por fatores como a ajuda instrumental, mitigação de conflitos, construção de relação, reavaliação do problema e comparação positiva. Já compondo

⁶ Termo genérico para qualquer processo pelo qual um organismo se torna consciente ou obtém conhecimento de um objeto. Inclui perceber, reconhecer, conceber, falsificar, raciocinar (ILL, 1996, p. 243, tradução nossa).

elementos de estratégias mal sucedidas o estudo destaca o confronto, a comparação negativa, a aquiescência e a manutenção da identidade. Como conclusão de seu estudo, as autoras destacaram que o simples fato de possuírem experiência no exterior não era essencial para a CI, o que teve efeito sobre a resolução de problemas e CI individual e social foi a duração da estadia. A experiência de ter estado no exterior parece ter criado a pré-condição ideal para que o estudante se beneficiasse da formação intercultural. Elementos como o número de países visitados, número de línguas estrangeiras faladas e número de estadias privadas no estrangeiro, segundo as autoras, não demonstram uma relação com os subdomínios da CI.

Mantendo o foco na análise do desenvolvimento da CI em estudantes culturalmente diversos, Holmes e O'Neill (2012) realizaram um estudo etnográfico em uma classe de universitários de comunicação que foram expostos a um relacionamento emparelhado com um aluno de outra cultura por meio de seis encontros sustentados. O objetivo do estudo foi envolver os participantes em um processo que acabaria por capacitá-los a auto-reflexão crítica sobre sua própria CI. Cada aluno escreveu um relatório sobre os próprios *insights* e conclusões por meio de sua auto-reflexão pessoal e, em seguida, baseou-se em suas histórias pessoais explorando fenomenologicamente os processos que utilizaram ao tentar dar sentido e avaliar a sua CI. Os resultados deste estudo ilustram a importância dos encontros interculturais na identificação do que é a CI, onde reside e como é adquirida. Cabe destacar, ainda, a importância da relação e ação individual na compreensão, desenvolvimento e avaliação da CI. Os autores defenderam que as relações estudantis estabelecidas e alimentadas foram fundamentais para a compreensão da própria CI, bem como sua evolução. Tal afirmação encontra-se em consonância com o argumento dos autores que o encontro intercultural “[...] foi um importante local de auto-conhecimento que surgiu por meio da comunicação com outro, permitindo que as pessoas explorassem os aspectos relacionais de suas interações individuais” (HOLMES; O’NEILL, 2012, p. 716, tradução nossa). Embora a pesquisa tenha sido baseada no desenvolvimento e avaliação da CI por meio de um processo de quatro fases, a complexidade, importância, extensão e interdependência dessas fases, tanto individual como coletiva, ainda não foram totalmente compreendidos e precisam de mais investigações empíricas.

Em sua pesquisa, Polat e Metin (2012) buscaram relacionar os níveis de CI e da resolução de conflitos dos professores que trabalhavam em escolas de ensino fundamental na cidade de Izmit (Turquia) entre 2009 e 2010. Ao final da pesquisa, foi observado que a CI está relacionada às estratégias de resolução de conflitos uma vez que, existe uma relação significativa entre as habilidades de CI e as estratégias de gestão de conflitos.

Bazgan e Norel (2013) buscaram analisar a efetividade de avaliações explícitas e implícitas de CI. A maior preocupação dos autores foi identificar as qualidades psicométricas do teste implícito desenvolvido por eles, por meio de um estudo quantitativo realizado em um grupo de alunos de psicopedagogia da Universidade da Transilvânia na Romênia. Os autores concluíram é muito difícil medir, por meio de testes implícitos, dimensões intelectuais e comportamentais, como parte da CI. Portanto, recomendam o uso concomitante de testes explícitos e implícitos.

Almeida et al. (2012) buscaram, por meio de seu estudo, analisar o impacto da subjetividade na avaliação de CI dos estudantes universitários de Aveiro, por meio do questionário YOGA para avaliação da CI. As autoras defendem que é possível a elaboração de quadros de avaliação coerentes, porém existe uma necessidade de um esforço acadêmico na elaboração destes quadros.

Toffle (2014) defendeu, com base nos resultados de seu estudo, a necessidade do inglês como competência lingüística no mercado global e reforçou o impacto do ensino desta língua nas competências interculturais necessárias em um ambiente de globalização. A educação deve apoiar o desenvolvimento de competências interculturais nos indivíduos. O método baseou-se na pesquisa de comunicação intercultural e desenvolvimento da CI (BENNETT, 1998) aplicada em duas universidades italianas que utilizaram o programa piloto. A autora recomenda o desenvolvimento de mais pesquisas para validação de uma avaliação adequada de ferramentas que avaliem a CI dos estudantes.

Dalib, Harun, Yusoff (2014) investigaram a noção de CI a partir da perspectiva de estudantes em uma universidade da Malásia por meio de entrevistas em profundidade com 15 estudantes culturalmente diversos. Como conclusão de seus estudos, as autoras apresentaram dois núcleos temáticos que abrangem CI: a aquisição de entendimento cultural e o respeito às diferenças culturais. Estes temas centrais indicam que a CI é vista como um processo relacional que deve incluir a

comunicação entre indivíduos para atingir comportamentos mutuamente adequados e eficazes. Outra conclusão interessante do estudo foi baseada na diferença entre o discurso ocidental e oriental sobre CI. Enquanto o discurso ocidental indicou que o *locus* da CI tende a residir dentro de um único indivíduo, os resultados orientais mostraram que a CI é vista em um sentido relacional que exige a comunicação entre os parceiros para entender e respeitar os pontos de vista culturais uns dos outros. Dada essa condição, este estudo sugere que o desenvolvimento da CI é um processo de co-criação entre dois interlocutores na interação, vistos como seres interdependentes. O estudo demonstrou, ainda, uma lacuna nos modelos ocidentais, ao desconsiderarem uma perspectiva relacional na definição de CI, sugerindo pesquisas futuras que considerem as interações em situações reais.

Gadja e Pazik (2014) analisam, em seu artigo, os resultados do projeto, baseado no ensino da CI, “*Study Trip to Concentration Camp Memorial Site and Young Encounters*” realizado na Universidade Jagiellonian em Cracóvia, Polônia. As autoras analisaram o processo de contar histórias e reviver fatos como um processo de criação de identidade e aprofundamento da CI dos estudantes que participaram do projeto, reforçando a importância da reflexão no processo de construção da CI.

Soboleva e Obdalova (2014) desenvolveram seu estudo com base na premissa de que o uso de uma metodologia de ensino, baseada no desenvolvimento de estratégias cognitivas, contribui para o desenvolvimento da capacidade de comunicação intercultural dos alunos do curso de comunicação intercultural. Esta metodologia, segundo as autoras, permitiu que os alunos não só dominassem suas habilidades comunicativas, mas também adquirissem experiência na gestão do seu processo cognitivo em termos de resolução de problemas de comunicação advindos da interação intercultural.

Nazarenko (2014) centrou seu estudo no desenvolvimento da consciência intercultural no ensino profissional russo, defendendo que a formação da CI representa um dos elementos-chave no ensino profissional de especialistas. A autora realizou um experimento com 28 estudantes do curso de pós-graduação em Negócios Russos com o objetivo de avaliar os métodos didáticos para o ensino da língua estrangeira e concluiu que a formação de quadros de discurso é necessária na comunicação profissional em contextos culturalmente diversos.

Hernández et al. (2014) analisaram o grau de competência de educadores que trabalham com crianças migrantes sem referências familiares na Espanha por

meio de uma pesquisa quantitativa. Concluíram que os educadores inquiridos consideram-se culturalmente e emocionalmente competentes.

2.2.3.2.2 Expatriação e competência intercultural

Este tema é representado por dois artigos dos autores: Bird (2010); e Panggabean et al. (2013). Bird (2010) conduziu uma extensa revisão sobre a literatura de liderança global e expatriação, integrando e sintetizando os esforços teóricos e empíricos no desenvolvimento de uma definição de domínio global para a CI no contexto da liderança global. O autor analisou os resultados empíricos da literatura mundial de liderança e de expatriação relacionadas com a CI e apresentou uma formulação abrangente da CI. O autor defendeu, ainda, que a investigação sobre expatriação e liderança global tem sido caracterizada por grandes variações na definição do que constitui a CI, existindo uma necessidade de parcimônia em se tratando do conteúdo do tema; “isto é, uma enorme lista de competências é de difícil controle e não ajuda os cientistas sociais ou profissionais a avançar no campo de forma eficaz” (BIRD, 2010, p. 815, tradução nossa).

Panggabean et al. (2013) focaram seu estudo em grupos de trabalhos asiáticos e abordaram as competências essenciais dos indonésios que trabalham com chineses e cingapurianos em seu ambiente de trabalho, por meio de uma *grounded theory* englobando oitenta e uma entrevistas em profundidade, realizadas na China e em Cingapura, com expatriados e seus colegas locais. Como resultado da pesquisa, as autoras destacaram que os indonésios são altamente qualificados em relações interpessoais e gestão da diversidade, porém demonstraram dificuldades no que tange a eficácia orientada para a tarefa. Os comportamentos dos indonésios, levantados e valorizados pelos seus colegas, incluíram forte disciplina, agilidade, natureza competitiva e estilos de comunicação assertiva. As autoras sugeriram, também, a necessidade de explorações mais específicas sobre valores e a cultura asiática, bem como sobre o papel da etnia na CI das três culturas analisadas.

2.2.3.2.3 Liderança global e competência intercultural

Quatro trabalhos voltaram-se à questão da liderança global, sendo um deles nacional. Os autores são: Fischer et al. (2009); Rodrigues e Pinheiro (2010); Bird (2010); e Bucker e Poutsma (2010).

Com foco na liderança global, Fischer et al. (2009) procuraram identificar por meio de uma pesquisa mista envolvendo estudo de caso e questionário, as competências necessárias ao gestor intercultural e os desafios do convívio do líder com sua equipe em contextos culturalmente distintos. A partir dos resultados obtidos, buscaram definir um modelo de formação de gestores de atuação internacional por parte das EMNs. Dentre as principais conclusões obtidas pelos autores, a partir das entrevistas com os gestores expatriados, pode-se citar a necessidade do desenvolvimento de capacitações de relacionamento interpessoal, integrando três domínios: (a) pessoal (saber ser); (b) gerencial (saber gerir); e (c) relacional (saber interagir), “que devem ser integrados em estratégias que promovam aprendizagens significativas” (FISCHER et al., 2009, p. 14). Segundo os entrevistados, o desenvolvimento das capacitações deve oportunizar a reflexão sobre a prática por meio do convívio com profissionais de culturas diversas, portanto “na base conceitual do desenvolvimento da competência em gestão intercultural estão implícitos os princípios de integração, complementaridade, continuidade e recursividade (FISCHER et al., 2009, p. 15).

Já Rodrigues e Pinheiro (2010) buscaram, por meio de um ensaio teórico, refletir sobre desafios relacionados à CI demandada aos gestores expatriados que lideram ações de responsabilidade social empresarial nas localidades para as quais a organização definiu por expandir os seus negócios. Os autores defendem que

(...) quando em contato com realidades culturais diversificadas, o gestor se depara com situações inusitadas e/ou inesperadas resultantes de um conjunto de valores, tradições, costumes, enfim, de particularidades que devem ser levadas em consideração quando da definição de modos de intervenção local. (RODRIGUES, PINHEIRO, 2010, p. 9).

A reflexão apresentada pelos autores destacou o desenvolvimento da CI como processo que vai além das habilidades técnicas e racionais dos gestores e é fundamentada na compreensão do outro, do diferente, aproximando seu argumento do campo simbólico.

Em sua proposta de um modelo integrador sobre a competência de gestão global, Bucker e Poutsma (2010) realizaram uma extensa revisão da literatura, investigando quatro construções: (a) a mentalidade global; (b) a competência *cross-cultural*; (c) a sensibilidade intercultural; e (d) a inteligência cultural, todos relacionados com a competência de gestão global. O foco do estudo foram os gestores e líderes globais, tendo vantagens importantes. Os autores defendem o modelo, uma vez que o mesmo busca integrar a capacidade de lidar com dilemas estratégicos globais e capacidade de lidar com a diversidade cultural. Os autores apontaram, ainda, a necessidade de estudos que incluam a influência contextual da cultura na análise, por meio de um conjunto cultural diversificado dos entrevistados selecionados. Além disso, a abordagem integradora deve ter uma perspectiva dinâmica, oferecendo espaço para competências de "interação que pede tanto uma medição quantitativa e quanto qualitativa" (BUCKER; POUTSMA, 2010, p. 840).

Em seu estudo, Bird (2010) desenvolveu uma definição de competência intercultural no contexto da liderança global, defendendo que esta afeta o desempenho da equipe multicultural: “aplica-se não somente aos indivíduos claramente identificados em posições de liderança, mas para qualquer um cujo papel efetivo envolva o processo [de interculturalidade em um grupo de trabalho].” (BIRD, 2010, p. 811, tradução nossa). A definição de Bird (2010) ressaltou que a CI da liderança global pode ser pensada em nível individual, grupal e organizacional. O autor descreve as habilidades, os valores e a orientação cognitiva relevantes para cada um dos níveis,

2.2.3.2.4 Voluntariado e competência intercultural

Neste tema foram encontrados dois trabalhos de: Yashima (2010); e Lough (2011). A pesquisa realizada por Yashima (2010) foi descrita anteriormente na sessão 2.2.3.2.1, uma vez que trata do desenvolvimento intercultural de estudantes por meio do trabalho voluntário internacional, se encaixando nos dois temas.

Lough (2011), em uma pesquisa quantitativa junto a 291 voluntários de língua inglesa, se propôs a testar o impacto de quatro variáveis – duração do serviço, imersão cultural, reflexão guiada e reciprocidade no contato - no desenvolvimento da CI entre os anos de 2004 e 2006. O autor defendeu a existência de quatro condições que precisaram ser satisfeitas para reduzir o etnocentrismo e

preconceito e aumentar a CI, sendo elas: (a) a existência de um mesmo estatuto para membros e voluntários; (b) o compartilhamento de objetivos; (c) experiência não caracterizada pela concorrência; e (d) leis e costumes sancionando o contato. A principal conclusão do estudo centrou-se na premissa de que objetivos comuns tendem a produzir atitudes amigáveis, compreensão mútua e aumento da tolerância entre os membros culturalmente diversos, propiciando o desenvolvimento da CI dos voluntários. Deve-se destacar, ainda, a necessidade de futuras pesquisas, apontadas pelo autor, no sentido de examinar as quatro variáveis do estudo em modelos institucionais distintos.

2.2.3.2.5 Comunicação intercultural

Neste tema foram encontrados dois trabalhos de: Suchankova (2013); e Dusi et al. (2014). Com foco na comunicação intercultural, Suchankova (2013), defendeu a importância do desenvolvimento das competências interculturais durante o ensino da língua estrangeira, que além de desenvolver competências comunicativas, são uma boa oportunidade para ensinar competências sociais, pessoais, interpessoais e interculturais. A autora citou algumas barreiras em relação à competência comunicativa intercultural, sendo elas atitudes, percepção, estereótipos, interpretação e choque cultural. O estudo foi desenvolvido por meio de um teste que continha 15 perguntas sobre a cultura de diferentes países. Como conclusão do estudo, tem-se que, por meio da aprendizagem de uma língua estrangeira foi possível aprender não só sobre culturas estrangeiras, mas também sobre diferentes situações de vida, preocupações e problemas.

Dusi et al. (2014) analisaram duas questões primordiais em se tratando de competência comunicativa intercultural (CCI): (a) Quais são as competências (atitudes, habilidades, conhecimento) necessárias para uma adequada gestão da interação entre as pessoas em um contexto multicultural?; e (b) O que promove a aquisição e o desenvolvimento da CCI?, por meio de entrevistas não-estruturadas aplicadas em mediadores culturais. Concluíram que muitas variáveis influenciaram na competência comunicativa intercultural, sendo que as variáveis mais significativas foram o auto-conhecimento, as habilidades sociais, a consciência cultural e o conhecimento da organização. As autoras defenderam, também, o desenvolvimento de mais pesquisas envolvendo CCI, principalmente em contextos não ocidentais.

2.2.3.2.6 Comportamento do consumidor intercultural

Neste tema foram encontrados dois trabalhos de: Ihtiyar et al. (2013); e Ihtiyar et al. (2014). O estudo desenvolvido por Ihtiyar et al. (2013), teve por objetivo compreender o impacto da CI na confiabilidade, uma das variáveis de qualidade de serviço e satisfação do cliente no setor de varejo de supermercados na Malásia. O estudo explorou três grandes construtos - CI, confiança e a satisfação dos clientes. Os autores se utilizaram de questionários auto-administrados na coleta de dados e concluíram que a CI tem influência positiva tanto na satisfação quanto na confiabilidade dos consumidores. Os autores sugeriram o desenvolvimento de estudos que considerem outras dimensões da qualidade do serviço, testando e aperfeiçoando o modelo proposto em outras definições. Em Ihtiyar et al. (2014), os autores deram continuidade à pesquisa, incluindo hipóteses de interação entre os constructos CI, qualidade de serviço e satisfação do cliente.

2.2.3.2.7 Inteligência intercultural

Há diversos estudos no tema inteligência intercultural (e.g. SEILER, 2007; KLAFEHN; BANERJEE; CHIU, 2008; GOLDFINCH; LAYTON, 2011; JAMES; M. SHAMMAS, 2013; TULEJA, 2014; ANG; VAN DYNE, 2015), porém de acordo com os critérios de busca adotados nesta pesquisa, identificou-se apenas o de Blasco et al. (2012).

Blasco et al. (2012), em seu estudo sobre inteligência cultural, recomendou cautela ao assumir que todos os atributos humanos podem ser desenvolvidos a partir de treinamento para fins comerciais, especialmente por meio de intervenções de curto prazo. Os autores defenderam, ainda, que o conceito de inteligência cultural é potencialmente útil, mas precisa ser aperfeiçoado para tornar-se uma ferramenta útil para os estudiosos dos negócios e profissionais. Na primeira parte do artigo, os autores apontam as três principais premissas que sustentam o conceito, ou seja, que inteligência cultural existe, que o conflito é a sua antítese e que a mesma envolve uma dimensão cultural. Em relação à primeira hipótese, os autores identificaram três problemas implícitos na definição: (a) a cultura é normalmente entendida como cultura nacional; (b) a antítese da definição, a falta de inteligência

cultural, é usada como um *proxy* implícito para inteligência cultural; e (c) o conflito e a incompreensão são considerados um sinal de falha de comunicação.

Na segunda parte do artigo, os autores exploraram a noção de que o conflito é a antítese da inteligência cultural, defendendo que o objetivo das negociações não é obter empatia e compreensão do outro, mas empregar estrategicamente o conhecimento sobre as relações com o outro, a fim de tornar-se mais competente e engenhoso no negócio. O terceiro pressuposto que os autores se propuseram a analisar foi o de que a inteligência cultural envolve uma dimensão cultural, concluindo que os encontros interculturais são baseados em entendimentos metacognitivos genéricos de como se relacionar com as experiências desconhecidas (BLASCO et al., 2012).

Como conclusão de seu estudo, os autores recomendaram refinar o conceito utilizando “a definição pragmática e semiótica da metacognição, que oferece um maior enfoque sobre o papel da experiência em processos de aprendizagem” (BLASCO et al., 2012, p. 241 e 242, tradução nossa), focando no papel da motivação nos processos de aprendizagem culturais, os quais variam de acordo com o contexto em que a aprendizagem ocorre. Os autores chamaram a atenção, também, para o paradoxo de que no mundo dos negócios, a motivação para a aprendizagem é muitas vezes orientada para o desempenho, ao passo que o que é necessário em processos de aprendizagem cultural é um processo orientado para o domínio mais transformador, isto é, atividades orientadas para o desempenho não são, necessariamente, propícias para o desenvolvimento da inteligência metacognitiva. Quanto aos conflitos, citados anteriormente, os autores argumentaram que a inteligência metacognitiva se desenvolve por meio da exposição a diferenças, mal-entendidos e conflitos e estes devem ser vistos como momentos de aprendizagem, não como barreiras para uma interação bem-sucedida. Os autores defenderam, também, que as pesquisas futuras se concentrem em documentar exemplos empíricos e metodologias, que possam ajudar a testar, alterar ou refinar o conceito.

2.2.3.2.8 Negociação intercultural

Neste tema foi encontrado um trabalho de: Fitch (2012). Por meio da investigação das expectativas sobre CI na prática de relações públicas nas cidades

de Perth e Cingapura, Fitch (2012) realizou entrevistas não-estruturadas a fim de compreender a experiência vivida por profissionais que negociavam em diferentes culturas, como parte de sua prática cotidiana. As entrevistas foram realizadas com 17 relações públicas profissionais nas duas cidades em 2011. O estudo utilizou uma abordagem interpretativa para desenvolver *insights* teóricos das percepções de CI dos entrevistados. A autora concluiu que os elementos que compõe a CI na área de relações públicas são a valorização dos atributos pessoais (uma "personalidade aberta" permite a adaptação e a flexibilidade necessária para atender às demandas do papel assumido), fluência em outros idiomas e conhecimento de outras culturas por meio da experiência de viver, trabalhar e até mesmo viajar para outros países, elementos estes, considerados valiosos para o desenvolvimento profissional nesta área de atuação.

2.2.3.2.9 Literatura intercultural

Neste tema foi encontrado um trabalho de: Morley e Cerdin (2010). Morley e Cerdin (2010) reuniram, em seu estudo, seis artigos que exploravam a CI na área de negócios internacionais, contextualizando o tema e oferecendo um panorama por meio dos conhecimentos teóricos e empíricos. Os artigos analisados chamam a atenção para as competências necessárias ao líder global e oferecem alternativas de intervenções no desenvolvimento das competências interculturais destes gestores. A análise dos autores objetivou apresentar uma visão geral acerca dos argumentos defendidos nos artigos analisados, de maneira bem superficial.

2.2.3.2.10 Equipes multiculturais

Este tema tem sido o foco de diversos estudos (e.g. GUDYKUNST; WISEMAN; HAMMER, 1977; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; ADLER, 2008; BUENO, 2010; PANGGABEAN et al., 2013), porém, segundo os critérios de busca adotados nesta pesquisa, identificou-se um trabalho de: Lloyd, Härtel (2010).

Os autores realizaram uma análise do impacto da CI individual sobre a satisfação, confiança, comprometimento afetivo e desempenho da equipe de trabalho, por meio de uma pesquisa quantitativa, realizada em uma organização financeira e de serviços australiana, focando seu estudo nos funcionários da divisão

de tecnologia da informação de cinco continentes distintos. A pesquisa forneceu a evidência sólida para o importante papel que a CI individual desempenhou na facilitação dos resultados positivos em nível individual, a qual levaria a equipe a resultados positivos. Uma vez que o nível de análise da pesquisa é o micro, os autores apontaram para a necessidade de estudos do impacto da CI do grupo nos resultados da mesma.

2.2.3.2.11 Empreendedorismo intercultural

Neste tema foi encontrado um trabalho de: Muzychenko (2008). A autora apresentou, por meio de seu artigo, um foco novo para o estudo da CI, conceituando o papel da competência *cross-cultural* na identificação das oportunidades internacionais por parte dos empreendedores internacionais. A autora defendeu que o aumento das operações em uma economia globalizada exigiu que empresários desenvolvessem novas habilidades e competências e que estas são necessárias para lidar com as diferenças culturais nacionais e regionais, concluindo que os empreendedores internacionais precisam desenvolver competências *cross-cultural* a fim de identificar oportunidades de negócios internacionais. A autora defendeu, ainda, o uso de metodologias qualitativas e quantitativas nas pesquisas sobre o empreendedor internacional.

Com base na análise dos estudos sobre CI publicados nos últimos dez anos, pode-se concluir que existe um consenso entre a maioria dos autores quantos aos elementos relevantes: a interação, a eficácia, as diferenças culturais, a comunicação, a aprendizagem e a cultura negociada.

A interação é um elemento fundamental no processo de desenvolvimento da CI (FISCHER et al., 2009; RODRIGUES, PINHEIRO, 2010; YASHIMA, 2010; HISMANOGLU, 2011; LOUGHT, 2011; HOLMES; O'NEILL, 2012; BEHRND; PORZELT, 2012; SUCHANKOVA, 2014; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014; NAZARENKO, 2014; DUSI et al., 2014; DALIB et al., 2014). A CI é necessária na gestão da interação entre pessoas em um contexto multicultural (DUSI et al., 2014), havendo uma necessidade de desenvolvimento de capacitações de relacionamento interpessoal (FISCHER et al., 2009; BEHRND; PORZELT, 2012), por meio da compreensão do outro (RODRIGUES; PINHEIRO, 2010), da vontade de interagir

com pessoas de diferentes culturas (YASHIMA, 2010) e da reciprocidade do contato (LOUGHT, 2011).

O elemento eficácia intercultural pressupõe resultados satisfatórios por meio de comportamentos adequados e eficazes ao atuar em culturas distintas (DALIB; HARUN; YUSOFF, 2014), uma vez que as estratégias de atuação em ambiente multiculturais levam a resultados bem ou mal sucedidos (BEHRND; PORZELT, 2012).

Já as diferenças culturais são elencadas como um elemento da CI por serem consideradas a base das relações interculturais, onde o entendimento cultural e o respeito às diferenças culturais são apontados como fundamentais em situações interculturais (DALIB; HARUN; YUSOFF, 2014) por meio da exposição às diferenças, aos mal-entendidos e aos conflitos gerados na interação multicultural (BLASCO et al., 2012). Numa economia globalizada, o desenvolvimento de habilidades necessárias para lidar com as diferenças culturais são fundamentais para o sucesso em atuações internacionais (MUZYCHENKO, 2008; BEHRND; PORZELT, 2012), bem como a abertura para diferentes culturas e a vontade de interagir com pessoas de diferentes culturas, tendência não etnocêntrica e a consciência internacional (YASHIMA, 2010).

O elemento da CI “comunicação” trata da comunicação desenvolvida na interação social entre indivíduos culturalmente distintos (SUCHANKOVA, 2014; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014; NAZARENKO, 2014; DALIB; HARUN; YUSOFF, 2014), da habilidade de comunicação interpessoal (YASHIMA, 2010; SUCHANKOVA, 2014; DUSI et al., 2014), como instrumento de conhecimento de outras culturas, bem como do autoconhecimento (HOLMES; O’NEILL, 2012), gerando uma consciência cultural (DUSI et al., 2014), por meio de um processo de co-criação entre interlocutores culturalmente diversos (DALIB et al., 2014).

A aprendizagem intercultural é tratada como um elemento da CI com base no pressuposto de que trata-se de um processo de desenvolvimento do conhecimento intercultural por meio de experiências e interações entre indivíduos culturalmente diversos (FRANCIS; JEAN-FRANÇOIS, 2010; HISMANOGLU, 2011; BLASCO et al., 2012; SUCHANKOVA, 2014), onde o fator motivação interfere diretamente na promoção desta aprendizagem (BLASCO et al., 2012).

Por fim, a cultura negociada está ligada aos processos de resolução de conflitos gerados pelo encontro cultural (BEHRND; PORZELT, 2012; POLAT;

METIN, 2012), tendo relação direta com atributos pessoais como a adaptação e flexibilidade (FITCH, 2012).

Em suma, considerando os trabalhos aqui relatados que foram publicados nos últimos dez anos, foi possível verificar que todos os elementos encontram-se presentes e que é possível elencar as dimensões que os integram, conforme quadro a seguir.

QUADRO 11 – FATORES E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(continua)

Elementos da CI	Dimensões da CI	Autores
Interação	Conhecimento da organização	Dusi <i>et al.</i> (2014)
	Consciência internacional	Yashima (2010)
	Valorização dos atributos pessoais (flexibilidade e adaptação)	Fitch (2012)
	Confiança	Lloyd, Härtel (2010)
	Comprometimento afetivo	Lloyd, Härtel (2010)
	Encontros interculturais	Holmes, O'Neill (2012)
	Relações interpessoais	Holmes, O'Neill (2012); Panggabean <i>et al.</i> (2013)
	Habilidades sociais	Dusi <i>et al.</i> (2014)
	Vontade de interagir com pessoas de diferentes culturas	Yashima (2010)
	Orientação para resultados	Bird (2010)
	Planejamento claro	Bird (2010)
	Consolidação da equipe	Bird (2010)
	Conhecimento intercultural experiencial	Hismanoglu (2011)
Eficácia	Auto-eficácia	Yashima (2010)
	Conhecimento da organização	Dusi <i>et al.</i> (2014)
	Liderança global	Bird (2010)
	Confiança	Lloyd, Härtel (2010)
	Inteligência cultural	Bucker, Poutsma (2010)
	Gerenciamento de conflitos	Bird (2010)
	Construção de relacionamentos	Bird (2010)
	Abertura para diferentes culturas	Yashima (2010)
Diferenças culturais	Mentalidade global	Bucker, Poutsma (2010)
	Reflexão	Gadja, Pazik (2014)
	Conhecimento de outras culturas	Fitch (2012)
	Auto-conhecimento	Dusi <i>et al.</i> (2014)
	Consciência internacional	Yashima (2010)
	Valorização dos atributos pessoais (flexibilidade e adaptação)	Fitch (2012)
	Consciência cultural	Dusi <i>et al.</i> (2014)
	Sensibilidade intercultural	Bucker, Poutsma (2010)
	Respeito às diferenças culturais	Dalib <i>et al.</i> (2014)
	Gestão da diversidade	Panggabean <i>et al.</i> (2013)
Comunicação	Proficiência na língua	Hismanoglu (2011); Fitch (2012); Suchankova (2013)
	Habilidade Comunicativa	Soboleva, Obdalova (2014); Holmes, O'Neill (2012)
	Habilidade de comunicação interpessoal	Yashima (2010)
	Diferença entre o discurso ocidental e oriental	Dalib <i>et al.</i> (2014)

QUADRO 11 – FATORES E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(conclusão)

Elementos da CI	Dimensões da CI	Autores
Aprendizagem	Duração da estadia	Behrnd, Porzelt (2012)
	Número de estadias privadas no exterior	Behrnd, Porzelt (2012)
	Conhecimento de outras culturas	Fitch (2012)
	Auto-conhecimento	Dusi et al. (2014)
	Consciência internacional	Yashima (2010)
	Motivação	Blasco et al. (2012)
	Inteligência cultural	Bucker, Poutsma (2010)
	Consciência cultural	Dusi et al. (2014)
	Aquisição do entendimento cultural	Dalib et al. (2014)
	Aprendizado intercultural contínuo	Bird (2010)
	Experiência no exterior	Hismanoglu (2011); Behrnd, Porzelt (2012)
	Conhecimento intercultural experiencial	Hismanoglu (2011)
Cultura negociada	Conhecimento da organização	Dusi et al. (2014)
	Liderança global	Bird (2010)
	Valorização dos atributos pessoais (flexibilidade e adaptação)	Fitch (2012)
	Confiança	Lloyd, Härtel (2010)
	Abertura para diferentes culturas	Yashima (2010)
	Consolidação e engajamento da equipe	Bird (2010)
	Planejamento claro	Bird (2010)
	Sensibilidade intercultural	Bucker, Poutsma (2010)
	Estratégias de Resolução de conflitos	Polat, Metin (2012)

FONTE: A autora (2015).

Por fim, três trabalhos se destacaram como relevantes para a análise dos elementos e dimensões da CI por terem sido citados em diversas outras referências, sendo eles: Deardorff (2004), Fortune e White (2006) e Moran et al. (2009). Considerando todas as dimensões apresentadas nestes trabalhos, e agrupando-os de acordo com os seis elementos comuns identificados, teve-se o resultado apresentado no QUADRO 12.

QUADRO 12 – FATORES E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(continua)

Elementos	Dimensões	Autores
Interação	Adaptabilidade - ajuste ao novo ambiente cultural	Deardorff, 2004
	Tolerância a ambiguidade	Deardorff, 2004
	Retenção de julgamento	Deardorff, 2004
	Habilidades para ouvir e observar	Deardorff, 2004
	Respeito às outras culturas	Deardorff, 2004
	Empatia intercultural	Deardorff, 2004
	Compreensão das visões de mundo dos outros	Deardorff, 2004
	Aprendizagem por meio da interação	Deardorff, 2004

QUADRO 12 – FATORES E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA CCOMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(continua)

Elementos	Dimensões	Autores
Interação	Conhecimento / consciência dos processos de interação; gerenciamento da interação	Deardorff, 2004
	Envolvimento do cliente	Fortune e White, 2006
	Liderança global que influencia a dinâmica da equipe (influência sobre os bloqueadores, estilo de liderança adaptável às culturas envolvidas, gerenciamento das semelhanças e diferenças culturais)	Moran et al., 2009
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	Moran et al., 2009
	Um planejamento forte e detalhado	Fortune e White, 2006
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	Moran et al., 2009
	Definição clara de papéis	Moran et al., 2009
Eficácia	Abertura geral para a aprendizagem intercultural e para pessoas de outras culturas	Deardorff, 2004
	Flexibilidade cognitiva - capacidade de alternar quadros de etic para emic e vice-versa	Deardorff, 2004
	Atenção	Deardorff, 2004
	O apoio da gerência sênior	Fortune e White, 2006
	Objetivos realistas e claros	Fortune e White, 2006
	Um planejamento forte e detalhado	Fortune e White, 2006
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	Moran et al., 2009
	Descrição clara do escopo do projeto	Moran et al., 2009
	Visão etnorelativa	Deardorff, 2004
	Disponibilidade de recursos	Moran et al., 2009
	Definição clara de papéis	Moran et al., 2009
Diferenças culturais	Profundo conhecimento e compreensão da cultura (a própria e dos outros)	Deardorff, 2004
	Respeito às outras culturas	Deardorff, 2004
	Empatia intercultural	Deardorff, 2004
	Compreensão das visões de mundo dos outros	Deardorff, 2004
	Capacidade de adaptação à variação intercultural nos estilos de comunicação e de aprendizagem	Deardorff, 2004
	Compreensão do valor da diversidade cultural	Deardorff, 2004
	Compreensão do papel e impacto da cultura e dos contextos situacionais, sociais e históricos envolvidos	Deardorff, 2004
	Atenção	Deardorff, 2004
	Conhecimento e compreensão da cultura e tradições da cultura de acolhimento	Deardorff, 2004
	Liderança global que influencia a dinâmica da equipe (influência sobre os bloqueadores, estilo de liderança adaptável às culturas envolvidas, gerenciamento das semelhanças e diferenças culturais)	Moran et al., 2009
	Disponibilidade de recursos	Moran et al., 2009
	Prevenção e gestão de conflitos	Moran et al., 2009
	Atenção às diferenças culturais (traços culturais)	Moran et al., 2009

QUADRO 12 – FATORES E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA CCOMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(conclusão)

Elementos	Dimensões	Autores
Comunicação	Capacidade de adaptação à variação intercultural nos estilos de comunicação e de aprendizagem	Deardorff, 2004
	Competência discursiva;	Deardorff, 2004
	Competência sociolingüística;	Deardorff, 2004
	Boa comunicação e feedbacks constantes	Fortune e White, 2006
	Clareza na comunicação.	Moran et al., 2009
	Comunicação eficaz – falar com franqueza, com clareza (speak up)	Moran et al., 2009
Aprendizagem	Competências para analisar, interpretar e relacionar	Deardorff, 2004
	Profundo conhecimento e compreensão da cultura (a própria e dos outros)	Deardorff, 2004
	Curiosidade e descoberta	Deardorff, 2004
	Abertura geral para a aprendizagem intercultural e para pessoas de outras culturas	Deardorff, 2004
	Aprendizagem por meio da interação	Deardorff, 2004
	Conhecimento e compreensão da cultura e tradições da cultura de acolhimento	Deardorff, 2004
	Prevenção e gestão de conflitos	Moran et al., 2009
Cultura negociada	Abertura geral para a aprendizagem intercultural e para pessoas de outras culturas	Deardorff, 2004
	Flexibilidade cognitiva - capacidade de alternar quadros de etic para emic e vice-versa	Deardorff, 2004
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	Moran et al. (2009)
	Objetivos realistas e claros	Fortune e White, 2006
	Um planejamento forte e detalhado	Fortune e White, 2006
	Visão etnorelativa	Deardorff, 2004
	Definição clara de papéis	Moran et al., 2009

FONTE: A autora (2015).

Os quadros dos elementos e suas respectivas dimensões, retirados dos trabalhos do Hammer e autores, da análise da produção dos últimos dez anos e da análise de trabalhos específicos sobre as dimensões foram analisados e aglutinados em um único quadro. Neste processo, foram: (a) retiradas as dimensões que são circunscritas ao nível individual, como por exemplo, apoio do gerente sênior e empatia intercultural; e (b) apresentada uma definição sintetizando cada elemento e (c) agrupadas as dimensões representadas por frases com o mesmo significado, como por exemplo clareza na comunicação e boa comunicação.

QUADRO 13 – DIMENSÕES DOS ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

(continua)

Elementos da CIG	Síntese da definição de CIG	Dimensões para CIG
Interação	É capaz de atingir seus objetivos por meio da interação construtiva em um contexto multicultural (DEARDORFF, 2004; JOKIKOKKO, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento da interação (KOESTER; OLEBE, 2003); • Consolidação e engajamento da equipe (MENDENHALL; OSLAND, 2002; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; BIRD, 2010); • Coesão entre os membros da equipe (RATHJE, 2007); • Orientação para os resultados (MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010); • Planejamento forte, claro e detalhado (MENDENHALL; OSLAND, 2002; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010); • Compreensão dos objetivos estratégicos da organização (MORAN et al., 2009); • Compreensão dos objetivos da equipe (MORAN et al., 2009); • Clareza na descrição de papéis (MORAN et al., 2009).
Eficácia	É capaz de funcionar de forma eficaz com membros de diversas culturas (DINGES; BALDWIN, 1996; GERTSEN, 1990), gerando um comportamento geral adequado em uma ou mais culturas (BENNET et al., 1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da aprendizagem intercultural (DEARDORFF, 2004; LASONEN, 2005) • Visão etnorelativa – aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo (DEARDORFF, 2004) • Construção de relacionamentos (MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD 2010); • Gestão da diversidade (PANGGABEAN et al., 2013); • Valorização dos valores, crenças e comportamento dos membros do grupo (MORAN et al., 2009; BYRAM, 1997); • Valorização dos atributos pessoais (FITCH, 2012); • Postura de não-julgamento (BYRAM, 2000); • Cultura negociada (KIM, 1988; BARMEYER; DAVOINE, 2015); • Interações bem-sucedidas (HAMMER et al., 2003; KUPKA, 2008); • Aptidão para a gestão de situações complexas (LASONEN, 2005); • Gerenciamento das incertezas (BIRD 2010).
Diferenças culturais	É capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos (FRIEDMAN; ANTAL, 2005; MORAN et al., 2009).	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalidade Global (BUCKER; POUTSA, 2010); • Gerenciamento de recursos intelectuais, culturais (MORAN et al., 2009); • Engajamento dos membros da equipe (FRIEDMAN; ANTAL, 2005).

QUADRO 13 – DIMENSÕES DOS ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL
(conclusão)

Elementos da CIG	Síntese da definição de CIG	Dimensões para CIG
Comunicação	É capaz de promover a comunicação eficaz (BYRAM, 1997; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; DEARDORFF, 2004; LOUGH, 2011; FITCH, 2012) , ou seja, a comunicação aberta, clara e franca (MORAN et al., 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação clara e franca (MORAN et al., 2009); • Feedbacks constants (MORAN et al., 2009); • Habilidade sociolinguística (DEARDORFF, 2004); • Precisão no envio e recebimento de mensagens (DEARDORFF, 2004); • Habilidade de comunicação intercultural (BYRAM, 1997; MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012); • Habilidades verbais e não verbais (FANTINI, 2000; BUENO, 2010).
Aprendizagem	É capaz de aprender significativamente , gerando respostas inovadoras e criativas aos desafios dos diferentes contextos culturais (FISCHER et al., 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado intercultural contínuo (MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010); • Abertura para a aprendizagem intercultural (DEARDORFF, 2004); • Orientação para o compartilhamento do conhecimento (KOESTER; OLEBE, 2003).
Cultura negociada	É capaz de flexibilizar o quadro de referência da equipe, adaptando-o ao contexto multicultural (FENNES; HAPGOOD, 1997; DEARDORFF, 2004), por meio de uma cultura negociada (KIM, 1988; BARMAYER; DAVOINE, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade (DEARDORFF, 2004); • Adaptabilidade (DEARDORFF, 2004); • Cultura negociada (KIM, 1988; BARMAYER; DAVOINE, 2015); • Visão etnorelativa – aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo (DEARDORFF, 2004); • Abertura para a aprendizagem intercultural (DEARDORFF, 2004).

FONTE: A autora (2015).

Estes foram os resultados das dimensões envolvidas nos elementos que compõe a CI e que podem ser pensados tanto em termos individual quanto coletivo (grupal ou organizacional). Com base nestes dados, propõe-se que a Competência Intercultural Grupal - CIG é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMAYER; DAVOINE, 2015).

Após ter chegado a uma proposição de CIG que viabilizasse a avaliação da CI em nível grupal, procurou-se na literatura os modelos de CI que sustentassem a análise do desenvolvimento deste tipo de competência. Vale ressaltar que, como um processo, a competência pode estar em diferentes níveis de desenvolvimento em um dado ponto no tempo e variar ao longo dele, pois é dinâmica. Para isso, analisou-se os modelos de desenvolvimento existentes, os elementos presentes nestes modelos e a dinâmica subjacente, tendo em vista a lógica coletiva. Os modelos encontrados estão na próxima sessão.

2.3 DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

Revisões recentes apontam para um esforço dos pesquisadores no tocante a elaboração de modelos de avaliação da CI nos três níveis de análise: individual, grupal e organizacional (SPITZBERG; CHANGNON, 2009; LEUNG et al., 2014).

De acordo com Rathje (2007), pode-se distinguir entre os modelos de lista, estruturais e interacionistas. Os modelos de lista tratam de listas de competências distintivas (por exemplo, a capacidade de gerir o stress) que constituem a CI. Os modelos estruturais tratam a CI como um sistema processual em que as habilidades individuais são atribuídas a categorias específicas relacionadas com emoção e comportamento. Modelos interacionistas focam no contexto da comunicação intercultural e destacam “as interdependências entre os participantes envolvidos em episódios de comunicação intercultural.” (RATHJE, 2007, p. 255, tradução nossa).

Porém, como os estudos de Rathje (2007) são caracterizados pelo seu foco em comunicação, optou-se nesta pesquisa por utilizar os critérios de organização dos modelos existentes na literatura de Spitzberg e Changnon (2010). Os autores realizaram um levantamento dos modelos existentes na literatura sobre CI e buscaram organizá-los em 5 tipos: (a) modelos de composição, (b) modelos co-orientacionais, (c) modelos de desenvolvimento, (d) modelos adaptativos e (e) modelos de processo causal. Estas categorias surgiram a partir da busca de semelhanças entre os modelos (SPITZBERG; CHANGNON, 2009), tendo como objetivo delinear distinções entre eles. Os modelos e autores estão agrupados no quadro a seguir.

QUADRO 14 – MODELOS DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(continua)

Tipos	Descrição	Autores
Modelos de Composição	Modelos que identificam componentes hipotéticos de competência, sem especificar a relação entre estes elementos. Representam listas de traços, características e habilidades relevantes e prováveis da CI.	Howard Hamilton, Richardson e Shuford (1998) – Componentes da CI; Ting-Toomey e Kurogi (1998) - Modelo de Componentes Baseado no Facework; Matsumoto (1999); Mendenhall e Osland (2002a, b) Deardorff (2004) - Modelo de Pirâmide; Hunter et al. (2006) - Modelo de Competências Globais; Panggabean et al. (2013) - Modelo de CI; Bolten (2007) e Behrnd e Porzelt (2012) - Modelo de CI; Francis e Jean-François (2010).
Modelos de Co-orientação	Modelos que são destinados fundamentalmente a conceituar a realização da compreensão da interação intercultural ou qualquer de suas variantes. Tais modelos estão focados em um determinado critério de reciprocidade comunicativa e significados compartilhados. Os modelos pressupõem a capacidade de co-orientar, ou seja, adaptar-se aos significados e comportamentos do outro.	Fantini (1995) – Modelo de Competência do Interlocutor Intercultural e Modelo de Visões de Mundo Convergentes; Byram (1997) - Modelo de CI; Rathje (2007) - Modelo de CI de Coerência-Coesão; Kupka (2008) - Modelo de CI para a Gestão Estratégica de RH.
Modelos de Desenvolvimento	Modelos de desenvolvimento enfatizam a dimensão de tempo na interação intercultural, especificando fases de progressão, por meio do qual a competência evolui. Modelos de desenvolvimento têm em comum o reconhecimento de que a competência evolui ao longo do tempo tanto individual quanto relacionalmente, ou ambos. Os modelos de desenvolvimento, muitas vezes, tentam identificar as fases de progressão que marcariam o alcance de níveis mais competentes de interação, porém desconsideram a recursividade entre as fases.	Gullahorn e Gullahorn (1962) - Modelo Curva em U de Ajuste Intercultural; Bennett (1986) - Modelo de Desenvolvimento da CI; Bennett (1993) - Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural – DMIS; King e Baxter Magolda (2005) - Modelo de Maturidade Intercultural; Holmes e O'Neill (2012) – Modelo PEER.

QUADRO 14 – MODELOS DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL

(conclusão)

Tipos	Descrição	Autores
Modelos Adaptativos	A ênfase principal é que a competência é manifesta na alteração mútua de ações, atitudes e entendimentos baseados na interação com os membros de outra cultura. Assim, a própria adaptação é tomada como um tipo de critério de competência. Os modelos tendem a enfatizar o próprio processo de adaptação/aculturação, como critério de competência.	Kim (1988) - Modelo de Competência Comunicativa Intercultural; Gallois, Franklyn-Stokes, Giles e Coupland (1988) - Modelo de Acomodação Comunicativa Intercultural; Berry, Kim, Poder, Young e Bujáki (1989) - Modelo de Atitude de Aculturação; Navas et al. (2005) e Navas, Rojas, García, e Pumares, 2007) - Modelo Estendido de Aculturação Relativa.
Modelos de Processos Causais	Modelos de processos causais refletem inter-relações bastante definidas entre os componentes e são os mais facilmente formalizados ou traduzidos a partir de proposições testáveis. Estes modelos geralmente tomam uma forma semelhante a um modelo de caminho, com um conjunto identificável de conceito “distal-to-proximal” levando a um conjunto de resultados que marcam ou fornecem um critério de competência. Nestes modelos, diversos níveis de CI são considerados, caracterizando um processo de desenvolvimento da CI, por meio da interação entre as diferentes culturas. Os modelos de processos causais tentam representar a CI como um sistema linear, o que o torna passível de testes empíricos por técnicas multivariadas transversais.	Imahori e Lanigan (1989) - Modelo Relacional de CI; Hammer, Wiseman, Rasmussen e Bruschke (1998) - Modelo de CI por meio da Gestão da Ansiedade e Incerteza; Ting-Toomey (1999) - Modelo de CI por meio do Processo Multinível de Mudança ; Griffith e Harvey (2000) - Modelo de Comunicação Intercultural para a Qualidade de Relacionamento; Deardorff (2004) - Modelo Processual de CI de Deardorff; Arasaratnam (2008) - Modelo de Competencia Comunicativa Intercultural.

FONTE: A autora (2015)⁷.

2.3.1 Modelos de Composição

Estes modelos buscam a identificação dos elementos e dimensões da CI por meio de listas de traços, características e habilidades, enfatizando os fatores envolvidos na CI, como por exemplo, os fatores motivacionais, cognitivos,

⁷ Elaborado com base nos trabalhos de Spitzberg e Changnon (2010), Panggabean et al. (2013), Behrnd e Porzelt (2012), Holmes e O'Neill (2012), Francis e Jean-François (2010), Mendenhall e Osland (2002a, b) e Matsumoto (1999).

comportamentais e de resultados. Os principais modelos de desenvolvimento da CI, apontados pela literatura, encontram-se caracterizados a seguir.

Dentre os modelos de composição, o Modelo de Componentes da CI de Howard Hamilton, Richardson e Shuford (1998) apresentou componentes distribuídos em três grupos: (a) atitudes (ou seja, a motivação); (b) conhecimento; e (c) habilidades, analisando estes componentes nas etapas de sensibilização, compreensão e avaliação das diferenças culturais. O que os autores trazem de diferente é o aspecto do conhecimento, que pode ser relevante para os estudos de CI e aprendizagem intercultural.

Já o Modelo de CI baseado no *Facework* de Ting-Toomey e Kurogi (1998) foi baseado na teoria de gestão da CI e enfatizou os fatores motivacionais, cognitivos, comportamentais e de resultados. O modelo buscou uma interação entre os fatores e avaliou seu impacto em resultados satisfatórios, porém ainda priorizando a lista de elementos que compõe a CI. Este modelo aborda os elementos já elencados, mas insere também o conhecimento e sua relação com atitudes, habilidades e resultados.

Outro modelo listado por Spitzberg e Changnon (2010) nesta categoria foi o Modelo de Pirâmide de Deardorff (2004), desenvolvida a partir de um painel Delphi em que a autora sintetizou os dados em um modelo da pirâmide de CI, onde os níveis mais baixos são vistos como reforço aos níveis mais elevados, sendo sua base as atitudes, seguidas pelo conhecimento e compreensão, habilidades, resultados internos desejados e por fim, no topo da pirâmide, resultados externos esperados. Já o Modelo de Competências Globais apresentado por Hunter et al. (2006), tratou de uma avaliação das necessidades de competências globais definidas por educadores, gestores de RH, diplomatas, formadores e funcionários do governo em um esforço para identificar os componentes deste construto.

Behrnd e Porzelt (2012) defenderam o uso do Modelo de CI de Bolten (2007). O modelo contém os seguintes sub-domínios embutidos em um contexto intercultural: (a) CI profissional - consiste o know-how de uma profissão, experiência profissional, conhecimento da infra-estrutura; (b) CI estratégica - significa capacidade de organização, gestão do conhecimento e habilidade para resolução de problemas e tomada de decisão; (c) CI individual – caracterizada pela vontade de aprender, flexibilidade, tolerância à ambigüidade e otimismo; e (d) CI social – derivada da capacidade de trabalhar em equipe, empatia e tolerância e habilidades

de comunicação e adaptabilidade. Segundo Behrnd e Porzelt (2012), uma pessoa interculturalmente competente não precisa apresentar em todas as situações o mais alto nível de todas as características mencionadas e sim perceber como encontrar a sinergia adequada. O interessante neste modelo é que os autores mostram que o contexto intercultural tem relação com o indivíduo, o social, o profissional e o estratégico.

Panggabean et al. (2013) desenvolveram um modelo de CI com base em um estudo realizado na Indonésia com grupos de trabalho internacionais. O modelo foi desenvolvido para retratar quatro competências interculturais principais: liderança motivacional, mediação de ser “bem apessoado”, gestão do clima e multiculturalismo. Três áreas potenciais de sinergia e problemas foram identificadas no estudo: (a) o significado do trabalho, (b) o estilo de comunicação e (c) percepção da concorrência adversa à harmonia. Como resultado do seu estudo, as autoras identificaram que uma das competências interculturais mais importantes é a sensibilidade intercultural.

O Modelo de Francis e Jean-François (2010) destacou algumas das competências, características e aptidões dos instrutores e tutores necessárias a sua adaptação intercultural e ao desenvolvimento de sua CI. Este modelo é relevante para o estudo do desenvolvimento da CI, mas é possível observar sua pertinência para análise em nível individual.

Já Mendenhall e Osland (2002a, b), em seu Modelo de CI, listaram quatro dimensões básicas da CI, por meio de uma revisão e categorização das competências associadas com ajuste de expatriados, sendo elas: (a) dimensão individual; (b) dimensão tarefa; (c) dimensão organizacional e dimensão *nonwork* (SPITZBERG; CHANGNON, 2010). Assim como no modelo anterior, este também mostra um percurso de desenvolvimento, porém convergente ao nível individual.

Em seu modelo sobre CI, Matsumoto (1999) elaborou uma lista de 76 qualidades / atributos individuais que afetam a adaptabilidade intercultural de uma pessoa, compreendendo uma grande variedade de fatores, incluindo personalidade, atitudes, história pessoal e habilidades. Matsumoto concluiu, por meio de seu estudo, que as quatro dimensões mais básicas da CI eram: (a) auto-eficácia; (b) tolerância à ambiguidade; (c) pensamento crítico / criatividade; e (d) abertura / flexibilidade (SPITZBERG; CHANGNON, 2010).

O que foi possível observar dos modelos de composição é que eles não subsidiam a análise do desenvolvimento da CIG e focam o indivíduo. Como anunciado, são modelos que identificam componentes sem tratar de suas relações, e listam traços, características e habilidades relevantes para o indivíduo.

2.3.2 Modelos de Co-orientação

Nos modelos de co-orientação, a compreensão da interação intercultural apresenta-se como foco de análise e está calcada em critérios de reciprocidade e significados compartilhados. Os autores destes modelos enfatizaram a adaptação aos significados e comportamentos dos outros, a partir de uma noção de sobreposição cultural e apontaram a comunicação e a interação como elementos de desenvolvimento da CI, conforme descrito a seguir, elementos estes também da CIG.

Caracterizados como modelos de co-orientação, com foco na capacidade de adaptação a outras culturas, o Modelo de Competência do Interlocutor Cultural e o Modelo de Visões de Mundo Convergentes de Fantini (1995) foram alicerçados em elementos envolvidos nos processos lingüísticos de interação entre os interlocutores. Caso esses interlocutores fossem bem-sucedidos, Fantini (1995) propunha o seu segundo modelo, no qual as perspectivas ou visões de mundo dos interagentes mostravam cada vez mais co-orientação, por meio da interação competente entre os sistemas de símbolos (línguas), os significados denotativos e conotativos e as normas de uso (SPITZBERG; CHANGNON, 2010). Assim, este modelo enfatiza a comunicação e o contexto onde o indivíduo está inserido.

Assumindo como foco predominante no desenvolvimento da CI os processos de negociação, Byram (1997) e Byram et al. (2000) desenvolveram um modelo influente com foco na identidade de negociação dentro e entre as culturas. O modelo identificou uma distinção entre o que significa ser bicultural em contraste com o intercultural. Oradores biculturais tendiam a ter experiência em duas culturas e “possuíam motivação (ou seja, atitudes), conhecimento e habilidades que facilitavam a competente interação em ambas, mas a identidade da pessoa permanecia conflituosa” (SPITZBERG E CHANGNON, 2009, p. 18). Já o orador intercultural, apresentado no modelo, assume um papel de mediador entre as culturas, capaz de negociar em ambas, e possui uma identidade individual flexível, com capacidade de

combinar aspectos das múltiplas culturas no desempenho (SPITZBERG; CHANGNON, 2010). Neste modelo, a CI está inter-relacionada com as competências linguística, sociolinguística e de discurso, e resultam de um cruzamento entre habilidades de interpretação, habilidades de interação, conhecimento e consciência cultural. Este cruzamento é sustentado por atitudes de abertura e curiosidade, prontidão para suspender descrenças referentes a própria cultura e de outras culturas. O aspecto que emerge aqui, além dos elementos já identificados, é o de conhecimento, que envolve conhecimentos de grupos sociais na própria cultura, grupos sociais em outra cultura e o processo de interação.

Kupka (2008) defendeu o uso de um modelo de CI para a gestão de RH, no qual as necessidades humanas básicas (ou seja, motivações) eram relativamente comuns entre as culturas. O mundo percebido por um interagente relacionava-se com o mundo percebido por outro interagente por meio do processo de comunicação (ação-reação simultânea), produzindo níveis de sobreposição em sistemas de símbolos compartilhados dos interagentes e, assim, os seus níveis de compreensão mútua. Tudo isso ocorria no contexto de várias fontes contextuais. Os resultados, a adequação, a eficácia e a afinidade representavam os critérios implícitos pelo qual CI era avaliada (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Trata-se de um modelo comportamental que considera o relacionamento, a comunicação, a negociação cultural entre indivíduos de duas culturas. O conhecimento aparece neste modelo como um dos itens que compõe o conceito intercultural de cada indivíduo.

Rathje (2007) defendeu, com base em seu modelo de CI de coerência-coesão, que as culturas sofriam os efeitos da unificação (coerência vs. coesão). Segundo o autor, os membros das diferentes culturas entendiam as diferenças dentro de sua própria coletividade cultural de modo diferente entre as culturas. “Embora a adaptação interacional e integração em curso dentro de uma cultura que produz graus de uniformidade e coerência entre os seus membros, este processo também produz um sentimento de coesão em que as diferenças individuais são sustentadas como um marcador exclusivo da própria cultura (...)” (SPITZBERG E CHANGNON, 2009, p. 20). Assim, este modelo confronta a dimensão individual com a dimensão grupal ao destacar a tensão entre a própria cultura e a cultura do outro, abrangendo o que foi tratado no elemento de cultura negociada e diferenças culturais. No conceito de cultura baseado na coerência, a cultura unifica, como um

molde, por meio da adaptação; enquanto no conceito de cultura baseada na coesão, a cultura conecta, como uma cola, por meio da familiaridade com as diferenças.

Em suma, os modelos de co-orientação jogam luzes sobre o elemento de interação intercultural por meio da comunicação e do compartilhamento de significados, enfatizando a tensão cultural existente nesta interação para a adaptação ao outro. O elemento que surge aqui é o conhecimento do indivíduo sobre sua cultura e a cultura do outro, compondo seu próprio conceito intercultural.

2.3.3 Modelos de Desenvolvimento

Modelos de desenvolvimento enfatizam a dimensão tempo na interação intercultural, especificando fases de progressão, por meio do qual a competência evolui, tanto individual quanto relacionalmente. Esses modelos buscam, ainda, níveis mais competentes de interação e defendem uma progressão nos níveis de competência. Por isso, estes modelos têm uma visão dinâmica da CI, e não estática como, por exemplo, os modelos de composição.

FIGURA 1 – MODELO DE MATURIDADE INTERCULTURAL

Nível de Desenvolvimento Inicial	Nível de Desenvolvimento Intermediário	Nível de Desenvolvimento Maduro
<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivo <ul style="list-style-type: none"> ○ Conhecimento categórico ○ Ingenuidade sobre as práticas culturais ○ Repulsa aos desafios de conhecimento • Intrapessoal <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de consciência das interseções do papel social (raça, classe, etc.) ○ Falta de consciência cultural ○ Crenças definidas externamente ○ Diferenças vistas como ameaças • Interpessoal <ul style="list-style-type: none"> ○ Identidade dependente de outros semelhantes ○ Diferentes pontos de vista são considerados errados ○ Falta de conscientização dos sistemas e normas sociais ○ Visão egocêntrica dos problemas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivo <ul style="list-style-type: none"> ○ Evolução da consciência e aceitação das perspectivas ○ Mudança de conhecimento autoritário para o autônomo • Intrapessoal <ul style="list-style-type: none"> ○ Evolução da identidade distinta pelas percepções externas ○ A tensão entre limites internos e externos ○ Reconhecimento da legitimidade de outras culturas • Interpessoal <ul style="list-style-type: none"> ○ Disposição para interagir com as divergências dos outros ○ Exploração de como os sistemas sociais afetam normas e relações de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivo <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidade de mudar conscientemente de perspectivas ○ Uso de múltiplos esquemas culturais • Intrapessoal <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidade de criar um <i>self</i> próprio ○ Desafio de sua própria visão de identidade social (classe, raça) ○ Integração de sua própria identidade • Interpessoal <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidade de se engajar em diversos relacionamentos interdependentes ○ Relações fundamentadas na apreciação das diferenças ○ Compreensão da interseção dos sistemas sociais e práticas ○ Disposição para trabalhar pelas diferenças dos outros

FONTE: SPITZBERG; CHANGNON (2010, p. 22, tradução nossa).

Inserido no conjunto de modelos definidos como modelos de desenvolvimento e caracterizado como um representante típico dos níveis de competência progressiva, King e Baxter Magolda (2005) identificaram os níveis iniciais, intermediários e maduros do desenvolvimento intercultural, onde o processo de maturação é enfatizado por meio de seu modelo de maturidade intercultural.

Neste modelo, três estágios são apresentados: inicial, intermediário e maduro. As três perspectivas de avaliação dos estágios são: cognitivo, intrapessoal e interpessoal.

Os baixos níveis de consciência e sensibilidade representam modos menos competentes de interação intercultural e maiores níveis de consciência e sensibilidade representam modos mais competentes de interação intercultural. A presunção do modelo é que os indivíduos progredem em direção aos níveis mais maduros de competências apenas por meio de estudo em curso, observação e interação com os representantes de outra cultura. (SPITZBERG; CHANGNON, 2009, p. 20).

Ao pensar que os indivíduos podem progredir em direção aos níveis mais maduros, pode-se pensar que um grupo que desenvolve a CIG apresenta níveis maiores de consciência e sensibilidade. Assim, a CIG madura revelaria que o grupo tem esta configuração: (a) Cognitiva: é capaz de mudar conscientemente de perspectivas e usar múltiplos esquemas culturais; (b) intrapessoal: é capaz de criar um *self* próprio, desafiar sua própria visão de identidade social, e integrar sua própria identidade; e (c) interpessoal: é capaz de engajar em diversos relacionamentos interdependentes, fundamentar relações na apreciação das diferenças, compreender a intersecção de sistemas sociais e práticas, e se dispõe a trabalhar pelas diferenças dos outros.

A dimensão do desenvolvimento também é enfatizada por Bennett (1986), a qual assumiu o pressuposto de que “[...] como a própria experiência da diferença cultural torna-se mais complexa e sofisticada, a competência potencial do indivíduo em relações interculturais aumenta” (HAMMER et al., 2003, p. 423, tradução nossa). O modelo foi replicado por Bennett (1993) o qual estabeleceu seu Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural, no qual identificou os principais componentes de CI em seis etapas, sendo três relativas ao etnocentrismo e as demais ao etnorelativismo. Neste modelo, os estágios etnocêntricos iniciam pela negação, passam pela defesa e depois para a minimização e nos estágios etnorelativos passam pela aceitação, adaptação e integração.

Os estágios definidos pelo autor relativos ao etnocentrismo e etnorelativismo englobam: (a) a negação, onde a diferença cultural é negada e a própria cultura é experienciada como a única realidade viável. Neste estágio a própria cultura é a única pertinente, as demais devem ser toleradas, exploradas e eliminadas, se necessário; (b) defesa, estágio em que os envolvidos estão mais abertos a perceberem as diferenças culturais, porém o mundo é organizado como “nossa” e “deles”, como culturas superiores e inferiores, a própria cultura ainda é experienciada como a única viável; (c) minimização, onde a diferença cultural é o estado em que os elementos da própria visão cultural de mundo são experimentados como universais. Indivíduos em minimização esperam semelhanças e podem se tornar insistentes sobre como corrigir o comportamento dos outros para corresponder às suas expectativas; (d) aceitação, onde a própria cultura é experimentada como apenas uma de uma série de visões de mundo igualmente complexas, os indivíduos são peritos em identificar como as diferenças culturais em geral operam em uma ampla gama de interações humanas; (e) adaptação, na qual a experiência em outra cultura produz percepção e comportamento adequados a essa nova cultura. Neste estágio a visão de mundo é expandida para incluir construções relevantes de outras visões de mundo culturais. Indivíduos na adaptação podem envolver-se desenvolvendo a capacidade de assumir a perspectiva do outro ou mudar o quadro de referência frente a outras culturas, essa mudança não é meramente cognitiva, trata-se de uma mudança na organização de experiências vividas, que inclui necessariamente emoções e comportamentos; e (f) integração, no qual a própria experiência é expandida para incluir o movimento para dentro e para fora de diferentes visões culturais de mundo. Aqui, as pessoas estão lidando com questões relacionadas com a sua própria “marginalidade cultural” (HAMMER et al., 2003).

A integração é considerada a última fase de abertura às diferenças culturais e do desenvolvimento da CI (BENNET, 1986; BENNET, 1993; HAMMER, 2011) e pressupõe a internalização de quadros de referência multiculturais na avaliação dos fenômenos. Presume, ainda, o desenvolvimento de uma identidade marginal baseada em diversas culturas por meio da interação entre indivíduos de diversas culturas. Na linguagem deste modelo, uma pessoa que tem integrada a diferença cultural é aquela que consegue perceber as diferenças como um processo de aprendizagem (BENNET, 1986). Este estágio é definido também pela capacidade de

avaliar um fenômeno em termos de um determinado contexto cultural e esta capacidade é conhecida como a avaliação contextual (BENNET, 1986; BENNET, 1993; HAMMER, 2011). Por fim, a integração é o estágio em que a pessoa vive a diferença cultural como um processo essencial e estimulante da interação intercultural (BENNET, 1986).

A dimensão da integração é relevante aqui, pois denota o nível mais alto do desenvolvimento da CI e, assim, pode-se pressupor que uma equipe com alto grau de desenvolvimento de CIG possui forte integração.

O Modelo PEER, desenvolvido por Holmes e O'Neill (2012) tem uma abordagem prescritiva e encoraja os indivíduos a refletirem sobre o encontro cultural por meio de quatro etapas: (a) Prepare, (b) Envolve, (c) Avalie, e (d) Reflita sobre o encontro intercultural. O valor desta abordagem é seu potencial de empoderamento e emancipação, pois o modelo encoraja os indivíduos a auto-reflexão crítica por meio do questionamento, envolvimento emocional e auto-descoberta, levando assim a auto-avaliação da CI no encontro intercultural. (HOLMES; O'NEILL, 2012). Trata-se de um modelo para o auto-desenvolvimento individual.

O modelo de curva em U de ajuste intercultural de Gullahorn e Gullahorn (1962) propôs que existe uma resposta em forma de onda com vários estágios de ajuste e de satisfação em resposta a aculturação. O estudo tem sido replicado e adaptado por outros autores (FORMAN; ZACHAR, 2001; WARD et al., 1998; YING, 2005; ONWUMECHILI et al., 2003) e todos tendem a teorizar que há uma curva de aprendizagem e que o sentido do desenvolvimento da competência varia em resposta aos diferentes graus de absorção da cultura do anfitrião (SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Estes modelos destacam aspectos importantes. O primeiro é que assumem a CI como dinâmica, cujo desenvolvimento pode ocorrer ao longo do tempo, com vários estágios por meio da interação, tratando-se de um processo de desenvolvimento. O segundo aspecto é que são definidos indícios para os diversos níveis de desenvolvimento, ainda que pensando no indivíduo, assim a integração representa um nível mais elevado da CI. Esta integração pode ser pensada no âmbito coletivo, pois um alto grau de integração dentro de uma equipe multicultural representaria alto grau de desenvolvimento da CI. Outros indícios de uma CIG madura podem ser observados em termos de cognição e relações inter e intrapessoais. Um terceiro aspecto relevante para pensar a CIG é a ênfase em

processos de aprendizagem por meio das experiências advindas das diferenças culturais e da auto-reflexão. A aplicação do modelo de Gullahorn e Gullahorn (1962) por outros autores demonstrou um consenso a respeito da existência de um processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento da CI, apesar do enfoque ser adaptativo (ajustes). Estes aspectos são relevantes para a presente pesquisa que investiga como ocorre o processo de desenvolvimento da CIG, e, por isso, são aqui assumidos.

2.3.4 Modelos Adaptativos

Estes modelos analisam o vínculo da alteração mútua de ações, atitudes e entendimentos por meio da interação entre os membros culturalmente diversos, focando em elementos da comunicação entre os interagentes e processos de aculturação, os quais pressupõem a existência de diferenças culturais. Os principais modelos de desenvolvimento da CI, apontados pela literatura, encontram-se caracterizados a seguir.

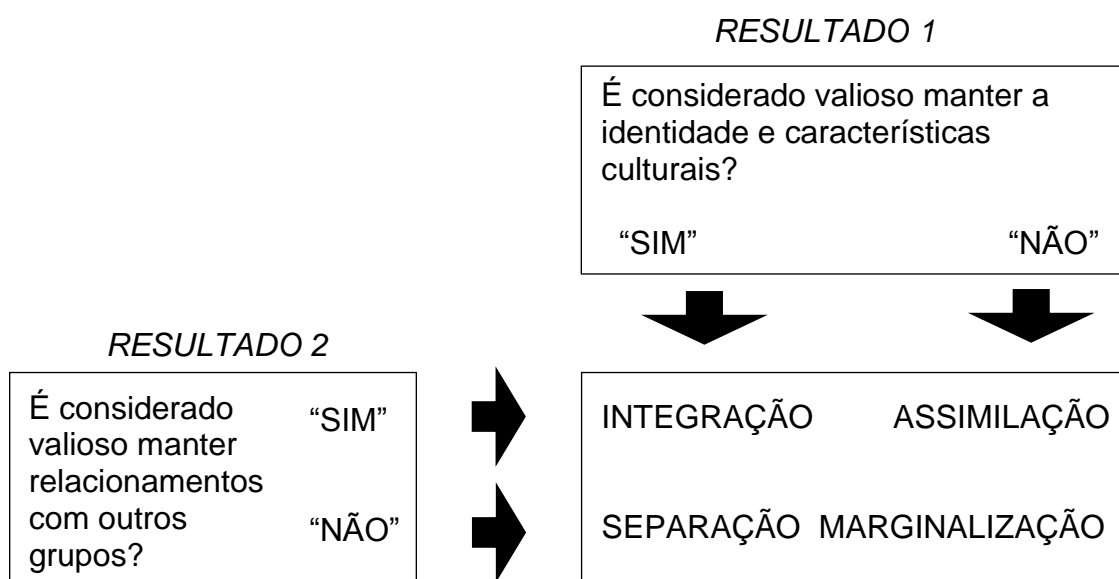
Englobado nos critérios dos modelos adaptativos e com foco em elementos da comunicação dos interagentes, o Modelo de Competência Comunicativa Intercultural de Kim (1988) baseou-se em uma estrutura complexa de adaptação em que as disposições individuais (por exemplo, abertura, resiliência) preparam um interagente a utilizar as experiências de interação e comunicação nas futuras interações com representantes de outra cultura. “Na medida em que estas fontes de informação são incorporadas num processo adaptativo em que os comportamentos de um interagente são ajustados para a orientação cultural de outro interagente, a competência é susceptível de acontecer.” (SPITZBERG; CHANGNON, 2009, p. 25, tradução nossa). Este é um modelo relevante para estudos que analisem especificamente a comunicação pessoal e social.

O Modelo de Acomodação Comunicativa Intercultural desenvolvido por Gallois, Franklyn-Stokes, Giles e Coupland (1988) abordou o processo de adaptação em que interagentes ajustaram seus estilos de comunicação para os estilos dos outros interagentes. Quando há diferenças culturais entre os interlocutores, segundo o modelo, está previsto que o processo de adaptação é assimétrico, onde o interagente mais dependente e não-dominante fica susceptível de envolver-se na adaptação com mais esforço do que o membro da cultura mais independente e

dominante (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Assim como o modelo anterior, a comunicação assume papel central aqui.

Segundo Spitzberg e Changnon (2009, p. 26, tradução nossa), “a tensão de se adaptar a outra cultura em oposição a manutenção da própria cultura representa uma das dialéticas fundamentais de qualquer abordagem sobre CI”. Berry et al. (1989), em seu Modelo de Atitude de Aculturação (FIGURA 2), reconheceram explicitamente essa tensão por meio de quatro estilos possíveis de aculturação, sendo elas: (a) assimilação, no qual é valorizada a absorção da identidade da cultura de acolhimento; (b) integração, no qual é aceita a possibilidade de grupos multiculturais operarem num sistema multicoletivo; (c) segregação ou separação, onde percebe-se pouco interesse no status de outros grupos, em comparação ao interesse em manter a identidade própria do grupo de filiação; e (d) marginalização, no qual há pouco interesse em assumir outra identidade cultural ou a identidade das próprias origens culturais (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Estas 4 configurações podem expressar estilos de EMCs e refletir suas atitudes, onde integração denotaria um alto nível de desenvolvimento de CIG.

FIGURA 2 – QUATRO MODOS DE ACULTURAÇÃO BASEADO NA ORIENTAÇÃO PARA AS QUESTÕES DE MANUTENÇÃO CULTURAL DE CONTATOS INTERGRUPAIS



FONTE: BERRY et al. (1998).

Já o modelo desenvolvido por Navas et al. (2005), Modelo Estendido de Aculturação Relativa, abordou as relações de acolhimento nas perspectivas de imigrantes e nativos, pressupondo que existe preferências reais e ideais para ambos os grupos. “Como cada grupo interage com as suas respectivas estratégias de aculturação, em nível individual e de grupo, as estratégias podem conflitar com as atitudes ideais projetados pelo outro grupo” (SPITZBERG; CHANGNON, 2009, p. 28, tradução nossa). Neste modelo, a competência foi desenvolvida pelas estratégias adotadas para o ajuste do indivíduo com as aspirações idealizadas pelo grupo (SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

De forma geral, os dois últimos modelos adaptativos tem uma contribuição relevante para o trabalho. O primeiro (BERRY et al., 1989) revela que os modos de acolhimento dos membros novos em um grupo são diferentes em função do grau de valorização do relacionamento e das características culturais diferentes (país hospedeiro e país de origem). A integração surge aqui novamente como um reflexo de uma CIG madura, onde é aceita a possibilidade de grupos multiculturais operarem num sistema multicoletivo. O segundo (Navas et al., 2005) demonstra que o grupo com CIG madura teria uma capacidade de ajuste entre as preferências ideais de cada grupo e a perspectiva real do grupo, conseguindo melhorar a integração entre imigrantes e nativos e reduzindo os conflitos gerados no processo de acolhimento. Portanto, a forma como os novos membros são acolhidos revela também o nível de desenvolvimento da CIG.

2.3.5 Modelos de Processos Causais

Nestes modelos há diferentes níveis de CI, caracterizando um processo de desenvolvimento da CI por meio da interação entre as diferentes culturas, gerando uma aprendizagem intercultural. Os modelos enfatizam, ainda, que o processo de desenvolvimento da CI é influenciado pelas experiências interculturais, pela interação, pela competência comunicativa, pela consciência das diferenças culturais, entre outros. Os principais modelos de desenvolvimento da CI, apontados pela literatura, encontram-se caracterizados a seguir.

O Modelo de Competência Comunicativa Intercultural de Arasaratnam (2008) propôs que a empatia direta facilita a competência, mas também produziu

efeitos indiretos nas atitudes globais de participação e interação, as quais foram influenciadas pelas experiências interculturais e interacionais. Este modelo prioriza a competência de comunicação intercultural e está voltado ao indivíduo.

Ainda com foco nos processos de comunicação, Griffith e Harvey (2000) propuseram um modelo onde a qualidade de relacionamento era resultante da rede de relações entre: compreensão cultural, interação cultural, interação de comunicação, e competência de comunicação (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Este modelo enfatiza a comunicação e a interação cultural, estando voltado à questão relacional.

Em seu modelo de desenvolvimento da CI por meio do processo multinível de mudança, Ting-Toomey (1999) desenvolveu um modelo onde fatores antecedentes em nível sistêmico, individual e interpessoal conduzem aos fatores do processo de mudança que, por sua vez, impactam os resultados no nível sistêmico, interpessoal e da identidade pessoal. Segundo o autor, as mudanças ocorridas pela influência interpessoal individual e sistêmica podem ser geridas de forma competente ou incompetente no processo de mudança, influenciando assim os vários resultados (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Este modelo se diferencia dos demais por considerar a necessidade de administrar os diversos processos de mudança envolvidos entre os *inputs* e os *outputs*, assim como por considerar os diferentes níveis individual e sistêmico. Pode ser relevante para destacar a importância das ações planejadas na organização e gestão de EMC, bem como para analisar as ações de recursos humanos envolvidas no desenvolvimento da CI.

Hammer et al. (1979) postularam, em seu modelo de CI por meio da gestão da ansiedade e incerteza, que a satisfação é resultante de dois fatores relacionados entre si: a confiança de atribuição e da redução de ansiedade. Estes dois fatores, por sua vez, são resultantes das evidências interpessoais, evidências intergrupais, troca de mensagens comunicacionais e condições de contato com a cultura local (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Este modelo destaca alguns fatores relevantes em nível intergrupal, como a identidade cultural, o conhecimento sobre o local anfitrião e as similaridades culturais. Porém sua lógica causal está voltada ao nível de satisfação obtida e não ao desenvolvimento da CI especificamente.

Imahori e Lanigan (1989) propuseram um modelo relacional de CI derivado em parte de Spitzberg e Cupach (1984). Neste modelo, os resultados da efetividade intercultural e comunicacional, da validação e satisfação relacional, da convivência,

do compromisso com a relação intercultural, e da redução da incerteza advieram dos objetivos e experiências tanto das pessoas do país hospedeiro quanto do viajante. Os objetivos e experiências de ambos os envolvidos vieram das habilidades e motivações, que estavam relacionadas aos conhecimentos quanto às regras de interação, especificidades culturais, cultura geral e linguística. (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Ao afirmar que da combinação entre os aspectos do viajante e os do país receptor é que se dá o tipo de configuração do resultado da CI, eles especificam os itens para avaliação desta CI. Nesta lógica, a CI está representada pelo nível ou grau com que ocorrem a efetividade intercultural e comunicacional, a satisfação relacional, a convivência, o compromisso na relação intercultural e a redução da incerteza. Estes quatro itens podem ser pensados em termos grupais também, uma vez que podem expressar resultados de uma equipe.

O Modelo Estrutural da Competência Intercultural, tal como apresentado por Gertsen (1990), faz uma distinção entre os três aspectos da CI, sendo eles, cognitivos, afetivos e *conatives*. Esses três aspectos estão intimamente associados e, segundo a autora, não podiam ser claramente diferenciados. Os aspectos cognitivos incluíam conhecimentos gerais e a consciência das diferenças culturais (consciência de dependência cultural na qualidade e no comportamento), o conhecimento da região e sua organização social, o conhecimento das características da cultura estrangeira (valores, normas, convenções), o conhecimento da comunicação e o conhecimento de padrões de interação em uma cultura. Já os aspectos afetivos da CI referiam-se à motivação e ao interesse no contato intercultural, à liberdade de preconceitos, incluindo a renúncia de avaliação negativa, à uma atitude positiva em relação a cultura estrangeira, a aceitação das diferenças culturais, expectativas realistas, e o respeito aos costumes de outras culturas (atitude relativista). Os aspectos *conative* refletiam a consciência e conhecimento de diferentes estilos de comunicação não verbal, incluindo a identificação e o uso eficaz de diferentes estilos de comunicação. Esse *know-how* permitia a uma pessoa iniciar e manter um diálogo significativo com os membros de uma cultura estrangeira de modo a evitar e resolver mal-entendidos, bem como questionar e obter informações. Eles exigiam, ainda, uma capacidade de construir e manter relacionamentos úteis, vontade de se desenvolver e adaptar-se a novas máximas de ação com base na síntese das suas forças com as forças estrangeiras, e uma capacidade de representar e exhibir seus próprios valores e posições culturais

conscientemente, com sensibilidade em relação para a cultura de outros (GERTSEN, 1990; SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Em suma, este modelo valoriza o conhecimento dos indivíduos, suas motivações e questões afetivas, e a comunicação não verbal, porém está voltado à capacitação do indivíduo para dialogar com outros membros da cultura estrangeira.

O Modelo Processual de Competência Intercultural de Deardorff (2004), caracterizado como um modelo de processos causais, apresenta algumas semelhanças com os modelos adaptativos, mas postula resultados explícitos sobre o que é ser interculturalmente competente por meio de um processo de desenvolvimento da CI. Em particular, adotou uma abordagem *conative*, com papéis centrais explicativos para a motivação / atitude, conhecimento / compreensão e habilidades. A autora desenvolveu um modelo de processo que identificou as atitudes que facilitam a CI (ou seja, adequação e eficácia), incluindo o respeito, a abertura e a curiosidade. Estas atitudes dos indivíduos impactavam o conhecimento (autoconsciência cultural, o conhecimento cultural profundo, consciência sociolingüística) e as habilidades (ouvir, observar, avaliar, analisar, interpretar, relacionar). O conhecimento e as habilidades influenciavam os resultados internos quanto à adaptabilidade, flexibilidade, visão etnorelativa e empatia. As mudanças no quadro interno, em seguida, conduziam ao resultado externo quanto à comunicação eficaz e comportamento em situações interculturais. O modelo previu um processo de interação simultânea que se realimentava em quase todos os níveis, mas também antecipava diversos caminhos específicos causais e sequenciais (SPITZBERG; CHANGNON, 2009).

Neste modelo, as dimensões individuais de atitudes, conhecimentos e habilidades não se aplicam ao propósito deste estudo. Porém, ele contribui ao mostrar a relação entre os níveis individuais e coletivos, e por destacar a interação social e a inter-relação entre resultados internos e externos. A autora diferenciou, ainda, os resultados internos como nível pessoal (mudança do quadro de referência individual - adaptação, flexibilidade, visão etnorelativa e empatia) e os resultados externos como nível interpessoal (comportamento e comunicação eficaz e apropriada, com base em conhecimentos, habilidades e atitudes interculturais para alcançar seus objetivos), não tratando a CI no nível organizacional ou grupal e sim focando, os resultados internos e externos no desenvolvimento da CI individual por meio da interação social.

Este modelo também ilustrou que a CI é um processo e não há um ponto no qual um indivíduo se torna completamente competente interculturalmente. Assim, é importante focar a atenção no processo de desenvolvimento, de como se adquire as atitudes, conhecimento e habilidades e, para tal, a reflexão crítica torna-se uma ferramenta poderosa neste processo (DEARDORFF, 2004).

Modelos de processos causais refletem inter-relações bastante definidas entre os componentes e são os mais facilmente formalizados ou traduzidos a partir de proposições testáveis. Estes modelos geralmente tomam uma forma semelhante a um modelo de caminho, com um conjunto identificável de conceito “*distal-to-proximal*” levando a um conjunto de resultados que marcam ou fornecem um critério de competência, considerando diversos níveis de CI, caracterizando um processo de desenvolvimento da mesma, por meio da interação entre as diferentes culturas.

Assim, os modelos de processos causais contribuem para a pesquisa ao assumir a importância das atitudes globais de interação, a relevância da rede de relações no desenvolvimento da qualidade de relacionamento e destacar a questão relacional do desenvolvimento da CI. Esta questão relacional pode ser pensada no nível de grupo e influencia diretamente no desenvolvimento da CIG. Os modelos de processos causais destacam, ainda, alguns aspectos do desenvolvimento da CI como a interação, compreensão das especificidades culturais, o uso eficaz dos diferentes estilos de comunicação e a influência desta comunicação nas negociações interculturais. Os modelos destacam o nível individual, porém todos estes aspectos podem ser tratados em um nível grupal, reforçando o pressuposto apresentado em sessões anteriores de que são elementos da CIG e devem ser considerados em seu processo de desenvolvimento. Por fim, os modelos causais assumem que a interação tem papel na retroalimentação deste processo em todos os níveis de desenvolvimento da CI. Portanto, a importância da questão relacional, os aspectos do desenvolvimento da CI e o fato deste processo ser realimentado por meio da interação em todas as fases do desenvolvimento da CI podem ser pensados para a CIG e, por isso, são aqui assumidos.

2.3.6. O modelo de desenvolvimento da Competência Intercultural de Grupo

De forma geral, os modelos priorizam o desenvolvimento da CI do indivíduo, mas mesmo assim trazem contribuições relevantes em dois aspectos: por vezes

transpõem a lógica para o grupo e por vezes trazem aspectos que são presentes no grupo. Estes aspectos foram considerados na busca de um modelo que servisse de referência para analisar o desenvolvimento da CI e estão sintetizados no quadro a seguir.

QUADRO 15 – CONTRIBUIÇÕES DOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DA CI PARA A CIG

Classificação dos Modelos	Contribuições para Análise do Desenvolvimento da CIG
Modelos de Composição	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizam os elementos de composição da CI; • Adequados a estudos da CI individual.
Modelos de Co-orientação	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizam os elementos da CI: comunicação e contexto, cultura negociada, interação intercultural; • Enfatizam o conhecimento intercultural do indivíduo.
Modelos de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Visão dinâmica da competência; • Apresentam fases de desenvolvimento com indicadores para cada estágio; • Destacam a integração como uma referência para grupos com alto grau de desenvolvimento de CI; • Enfatizam as experiências dos membros do grupo com as diferenças culturais; • Reconhecem um processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento da CI, apesar do enfoque ser adaptativo.
Modelos Adaptativos	<ul style="list-style-type: none"> • Mostram estilos possíveis de aculturação que estão relacionados a estágios do desenvolvimento da CI; • A integração revela que grupos multiculturais podem operar em um sistema multicoletivo, e pode ser associada a um grupo com alto grau de desenvolvimento de CI; • As relações de acolhimento são evidências do desenvolvimento da CI.
Modelos de Processos Causais	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecem diferentes níveis de CI; • Valorizam a interação entre diferentes culturas, e o conhecimento. Reconhecem que há uma aprendizagem intercultural; • Consideram a influência das experiências interculturais e da comunicação; • Destacam a necessidade da gestão das mudanças no desenvolvimento da CI; • Mostram indicadores para resultado da CI que podem ser usados para avaliar o grau de desenvolvimento no grupo.

FONTE: A autora (2015).

Os modelos de composição trazem contribuições relevantes quanto ao papel do conhecimento individual para o desenvolvimento da CI e podem auxiliar em pesquisas sobre aprendizagem intercultural. Mostram também as diversas conexões do contexto intercultural com o indivíduo e suas atividades profissionais na organização. No entanto, parecem mais adequados a estudos em nível individual, e, por este motivo, estes modelos foram desconsiderados neste trabalho.

Alguns modelos de co-orientação são desenvolvidos em torno da comunicação e das competências linguísticas, e, embora estejam relacionados a um dos elementos da CIG, não foram adotados por serem mais adequados a este foco exclusivo de abordagem. Outros modelos enfatizam também o conhecimento do indivíduo, assim como nos modelos de composição. Outros modelos, ainda, enfatizam a cultura negociada e a interação cultural, também consideradas como elementos da CIG. Em suma, a principal contribuição destes modelos é a de reforçar os elementos da CI que foram identificados também para a CIG.

Já os modelos de desenvolvimento apresentaram uma contribuição mais efetiva para a análise do desenvolvimento da CI em nível grupal. Eles adotam uma visão dinâmica da competência, apresentam fases de desenvolvimento com indicadores para cada estágio, destacam a integração como uma referência para grupos com alto grau de desenvolvimento de CI, enfatizam as experiências dos membros do grupo com as diferenças culturais, reconhecem um processo de aprendizagem subjacente ao desenvolvimento da CI, apesar do enfoque ser adaptativo (ajustes). Estes aspectos foram então assumidos para análise.

Os modelos adaptativos contribuem ao mostrar estilos possíveis de aculturação e ao considerar a integração como uma fase onde os grupos multiculturais podem operar em um sistema multicoletivo. Este estilo pode ser associado a um grupo com alto grau de desenvolvimento de CIG. Os outros estilos podem refletir indícios de outros estágios do desenvolvimento que ajudam a avaliá-la, como assimilação, segregação e marginalização. Visto de outra forma, as relações de acolhimento são evidências de como cada grupo interage e desenvolveu sua CIG.

Por fim, os modelos de processos causais também trazem contribuições para investigar a CIG e seu desenvolvimento, apesar de serem caracterizados por relações causais. Os modelos mostram que há diferentes níveis de CI, valorizam a interação entre diferentes culturas e o conhecimento, reconhecem que há uma aprendizagem intercultural, consideram a influência das experiências interculturais e da comunicação, destacam a necessidade da gestão das mudanças no desenvolvimento da CI, e mostram indicadores para resultado da CI que podem ser usados para avaliar o grau de desenvolvimento no grupo (efetividade intercultural e comunicacional, da validação e satisfação relacional, da convivência, do compromisso com a relação intercultural, e da redução da incerteza).

A análise realizada permitiu elencar os termos chave para o desenvolvimento da CIG: tempo, elementos e dimensões, desenvolvimento, dinâmica e variável, recursividade, conhecimento, experiências, estágios, níveis, integração, acolhimento e aculturação.

Com base nas palavras-chave, propõe-se que o desenvolvimento da CIG é um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ela é dinâmica e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação, resultado de um processo de aprendizagem. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros.

Como o objetivo do presente estudo é analisar o fenômeno acima conceituado em equipes multiculturais no contexto de empresas multinacionais, um tipo específico de grupo, cabe então descrever em que consistem estas equipes. Ortiz (2000) defende que as diversas culturas entram em contato por meio dos indivíduos, portanto a base referencial para o encontro intercultural são os agrupamentos, a coletividade de indivíduos. O choque ou a assimilação cultural ocorre no seio deste agrupamento (ORTIZ, 2000), caracterizado pelas equipes multiculturais.

2.4 EQUIPES MULTICULTURAIS

Os grupos, segundo Fine e Hallet (2014), são cruciais dentro das organizações porque estão inseridos no nível meso da organização, no qual o nível micro e macro são realizados por meio das interações. Os grupos não possuem, apenas a função de mediar os níveis micro e macro, este nível tem propriedades dinâmicas que moldam o caráter organizacional.

O termo equipe apresenta várias definições dentro da literatura, como pode ser observado no QUADRO 16.

QUADRO 16 – DEFINIÇÕES DE EQUIPE

Definição
“Uma equipe é um conjunto de indivíduos que são interdependentes em suas tarefas, que partilham a responsabilidade por resultados, que se vêem e são vistos pelos outros como uma entidade social intacta, incorporado em um ou mais sistemas sociais e que gerencia suas relações através das fronteiras organizacionais.” (BAILEY E COHEN, 1997, p. 241).
“A equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um objetivo, metas de desempenho e abordagem comuns para que se percebam como mutuamente responsáveis.” (KATZENBACH; SMITH, 2006, p. 45).
“Equipes [são] grupos de duas ou mais pessoas que interagem e influenciam uns aos outros, são mutuamente responsáveis por alcançar objetivos comuns e se percebem como uma entidade social dentro de uma organização.” (BRATTON, 2007: 300).
“A equipe deve ser interpretada como um grupo de trabalho funcional organizado que se difere e, portanto, torna-se uma equipe pelos papéis interdependentes e competências complementares dos membros do grupo.” (citado em Jedrzejczyk, 2007, p.20; traduzido do alemão por Kristin Zimmermann).
“Uma equipe é um grupo que funciona bem com uma boa cooperação, hierarquias planas e uma ligação intensa dos membros com o objetivo comum.” (Citado em Jedrzejczyk, 2007, p. 20; traduzido do alemão por Kristin Zimmermann).
“A equipe é composta de pelo menos duas pessoas que trabalham para um objetivo comum e, portanto, são interdependentes entre si.” (Citado em Jedrzejczyk, 2007: 20; traduzido do alemão por Kristin Zimmermann).
“Uma equipe é um grupo de funcionários, que são responsáveis por um processo de trabalho específico e que está entregando o seu produto ou serviço para um receptor interno ou externo.” (BENDER, 2009, p. 17).

FONTE: ZIMMERMAN (2010, p. 25, tradução nossa).

Após uma breve apresentação sobre grupos ou equipes, cabe um aprofundamento nas questões envolvendo equipes multiculturais: definições elencadas pela literatura, os tipos, as vantagens e desvantagens, elementos facilitadores e dificultadores e eficiência das equipes heterogêneas culturalmente.

Segundo Zimmermann (2010) as equipes multiculturais podem ser definidas como equipes organizacionais constituídas por três ou mais indivíduos a partir de dois ou mais diferentes países que, a partir de ferramentas e procedimentos, tratam de conjuntos de funções organizacionais durante um longo período de tempo.

Direcionando a atenção às características de multiculturalidade das equipes em organizações multiculturais, Evans, Pucik e Barsoux (2002) aprofundaram o conceito, inserindo elementos da cultura e da integração em sua definição, tendo-se que as equipes multiculturais são compostas por membros de três ou mais backgrounds étnicos. Para Evans, Pucik e Barsoux (2002), quanto mais houver o reconhecimento e a integração entre as diferentes culturas, maior será o potencial de eficácia no desempenho.

Em contrapartida, alguns autores (CHEVRIER, 2000; ADLER, 2008; BUENO, 2010) apontam que a diversidade pode tornar o consenso entre os membros da equipe mais difícil. Segundo Chevrier (2000), a compreensão do que os outros estão dizendo é mais fácil e rápida em equipes culturalmente homogêneas, em oposição a equipes culturalmente diversas, onde as falhas de percepção, de comunicação e de interpretação emergem a toda hora, consequência do aumento de ambigüidade, complexidade e confusão nas equipes multiculturais.

A coesão nas equipes multiculturais se apresenta, também, como um elemento importante no desempenho das funções da equipe (ADLER, 2008), sendo esta coesão definida pela autora como a habilidade dos membros das equipes de agirem como um. Esta habilidade está relacionada com a percepção, a interpretação e a ação em situações em que foi mutuamente acordado qual o melhor caminho.

O QUADRO 17 busca explorar as vantagens e desvantagens das equipes multiculturais e o impacto destes fatores na coesão e, muitas vezes, na produtividade destas equipes.

QUADRO 17 – DIVERSIDADE EM EQUIPES MULTICULTURAIS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Vantagens	Desvantagens
<p>A diversidade permite o aumento da criatividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior leque de perspectivas; - Mais e melhores idéias; - Menos pensamento de grupo. <p>A diversidade reforça a concentração em entender as outras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idéias; - Perspectivas; - Significados; - Argumentos. <p>O aumento na criatividade pode levar a criação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhor definição dos problemas; - Mais alternativas; - Melhores soluções; - Melhores decisões. <p>As equipes podem se tornar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mais efetivas; - Mais produtivas. 	<p>Diversidade causa falta de coesão:</p> <p>Desconfiança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca atratividade interpessoal; - Estereótipos incorretos; - Mais conversas dentro da própria cultura. <p>Falhas de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação mais lenta; - Menos exatidão. <p>Estresse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mais comportamento contraproducente; - Menos discordância no conteúdo; - Tensão. <p>Falta de coesão causa incapacidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validar idéias e pessoas; - Concordar quando é necessário; - Obter consenso nas decisões; - Agir de forma conjunta. <p>As equipes podem se tornar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menos eficientes; - Menos efetivas; - Menos produtivas.

FONTE: ADLER (2008, p. 143, tradução nossa).

Ainda em sua análise acerca das dificuldades encontradas pelas equipes multiculturais, Adler (2008) argumenta que muitos deles referem-se a problemas

atitudinais, como o desconhecimento e a desconfiança, os quais podem levar a dificuldade de comunicação, de troca de informações e de delegar ou compartilhar responsabilidades.

Outras dificuldades referem-se a problemas de percepção, mais especificamente da criação de estereótipos (ADLER, 2008). Para a autora, estes estereótipos são, muitas vezes, desprovidos de veracidade e partem muito mais da leitura enviesada da cultura do indivíduo do que das suas características reais.

Outro elemento que interfere negativamente no desempenho das equipes multiculturais são os problemas de comunicação, sendo que a interpretação dos fatos, mediadas pela comunicação, podem causar divergências com os fatos reais (ADLER, 2008).

Nas relações interculturais, a comunicação torna-se o grande instrumento de ligação entre os indivíduos que ajudará a diminuir o desconhecimento do outro. O diálogo se apresenta como uma importante ponte de avaliação do que é similar e diferente entre as dimensões culturais dos integrantes da equipe (BUENO, 2010). Porém, segundo a autora (p. 63), “a comunicação de equipes multiculturais nem sempre resulta em compreensão. Ela envolve, continuamente, entendimento errôneo por causa de percepção, interpretação e avaliação incorretas.”.

Em se tratando de comunicação, deve-se destacar, ainda, que ela ocorre tanto face a face quanto por meios de comunicação como vídeo e teleconferência, correio eletrônico, sistemas de gestão interligados e outras ferramentas de tecnologia da informação, as quais permitem que as pessoas possam discutir estratégias e projetos, decidir as ações que serão realizadas e os resultados alcançados (FINURAS, 2003).

Em contrapartida, em se tratando das vantagens das equipes multiculturais, as mesmas têm mais potencial de obter altos índices de produtividade, pois a diversidade permite que os indivíduos desempenhem suas funções com mais criatividade (ADLER, 2008). Estas equipes de trabalho heterogêneas percebem, interpretam e avaliam as situações de numerosas formas e decidem pelas melhores opções e direções (BUENO, 2010).

Em pesquisa realizada junto a equipes multiculturais, Bueno (2010) identificou a importância da diversidade cultural no discurso de todas as EMNs pesquisadas. “Os entrevistados também comentaram que a diversidade cultural é

vista como um dos pilares de sustentação das organizações em mercados com características tão distintas.” (BUENO, 2010, p. 240).

Segundo Bueno e Freitas (2015), existe um potencial para o aumento da produtividade em equipes culturalmente diversas, uma vez que estas equipes “possuem o fôlego de recursos, insights, perspectivas e experiências diferenciadas que podem facilitar a criação de novas e melhores idéias” (p. 18). Portanto, um dos principais objetivos da formação de equipes multiculturais, consiste em agrupar diferentes tipos de pessoas de diferentes culturas para aproveitar a diversidade de perspectivas e aptidões de seus membros (BUENO; FREITAS, 2015).

Bueno (2010) revela em seu trabalho, alguns elementos facilitadores e dificultadores no convívio intercultural nas equipes multiculturais. Dentre os fatores dificultadores, a autora destaca: (a) a tensão e frustração dos primeiros contatos, onde o desconhecimento das culturas envolvidas pressiona os indivíduos, criando um ambiente de tensão e frustração; (b) dificuldades de comunicação, onde as barreiras do idioma impactam diretamente no cotidiano do grupo; (c) estilo de gestão, onde “a hierarquia, a distribuição de tarefas, o estabelecimento de prazos e a tomada de decisão são alguns dos elementos que geram atritos e desentendimentos” (BUENO, 2010, p. 143), afetando o comportamento e a execução das atividades grupais; (d) traços culturais diferentes, os quais influenciam no modo de entender e agir no ambiente organizacional, levando a discordâncias e demora nos resultados; (e) falta de conhecimento cultural, crenças e costumes, gerando insegurança no momento da interação, mesmo em situações menos formais; (f) divergência no modo de interagir, envolvendo o modo de cumprimentar, falar com os colegas e dar feedback.

Já como fatores facilitadores, Bueno (2010) aponta como os principais: (a) a neutralidade do estrangeiro, contribuindo para um clima de aprendizado; (b) a existência de processos de integração, gerando a interação entre os membros da equipe, a qual permite a redução das pressões e estresse de ser diferente; (c) desenvolvimento de sistemas de telecomunicações eficientes, permitindo uma melhora significativa nos processos de interação entre os membros de equipes virtuais; (d) disseminação dos valores organizacionais globalmente, a partir dos quais as pessoas podem estar em qualquer país, em qualquer subsidiária que já saberão quais são os procedimentos e o que se espera do trabalho em equipe porque já é um valor interiorizado, já é uma prática.” (BUENO, 2010, p. 219).

Outra consideração a ser feita engloba a área organizacional que, normalmente, desempenha o papel de gestão das competências interculturais, a área de recursos humanos ou afins (ADISSI, 2009). A atuação desta área nos processos que envolvem a busca da compreensão do comportamento organizacional e da gestão internacional de sistemas globais pode agir como fator facilitador ou dificultador do processo de desenvolvimento da CI (ADLER, 2008), portanto cabe aqui um maior aprofundamento acerca do tema.

Segundo Adissi (2009), a missão da área de RH está atrelada à cultura organizacional, a qual é formada por valores, crenças, diretrizes e influenciada pela nacionalidade, porte, missão e gestão corporativa. E a principal função da área é contribuir para que as pessoas possam dar os melhores resultados em sua *performance* (ADISSI, 2009).

Outro fato relevante é que os RHs de hoje são frutos da era global, com todas as dificuldades que a internacionalização dos negócios pode gerar (ADISSI, 2009).

Somado a estes argumentos, Adler (2008) destaca que as empresas continuam a realizar a gestão de pessoas em ambientes multinacionais de maneira tradicional, porém estudos comprovam que a busca por uma aproximação entre as perspectivas de RH e das diferentes culturas “nos permite compreender a influência das culturas nacionais e étnicas no funcionamento organizacional.” (ADLER, 2008, p. 9, tradução nossa).

O avanço da mobilidade global apresenta-se como um desafio para o novo RH, sendo que a base deste desafio está em dar suporte às relações interculturais dos integrantes das equipes multinacionais, colaborando e trabalhando com o intuito de minimizar os conflitos culturais e otimizar o sucesso destas equipes (SEBBEN, 2009).

Considerando a evolução do papel do RHs no cenário das organizações e equipes multinacionais, a necessidade de um envolvimento nas questões interculturais das organizações e na tendência da área se envolver na responsabilidade pelos resultados gerais da organização, cunhou-se o termo recursos humanos interculturais (RHIs), o qual, segundo Sebben (2009, p. 25), deve basear suas ações na seguinte questão: “como garantir o bom desempenho dessas pessoas interculturalmente diversas desde o ponto de vista individual quanto grupal?”.

Para buscar responder a esta questão, os RHIs estão em ascensão, trazendo consigo novas habilidades, competências e profissionais (SEBBEN, 2009).

Sebben (2009) defende que o RHI tem uma função crucial no sucesso global das organizações por meio do desenvolvimento intercultural que envolve a área de expatriação, de treinamento, de liderança ou de gestão de pessoas, ou seja, tem um papel relevante na promoção da CI.

Em ampla revisão da literatura, Sebben (2009) encontrou cinco áreas de atuação do RHI, sendo elas: (a) seleção de candidatos para expatriação ou para posições estratégicas em EMNs; (b) treinamento e desenvolvimento de carreira; (c) gestão de pessoas; (d) desenvolvimento organizacional; e (e) comunicação global. Com base nestas áreas, a autora sugeriu práticas a serem desenvolvidas pelos RHIs no desenvolvimento do executivo global, conforme QUADRO 18.

QUADRO 18 – PRÁTICAS DO RHI NO DESENVOLVIMENTO DO EXECUTIVO GLOBAL

Recrutamento e Seleção
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento ao redor do globo para posições em locais indefinidos; • Suporte na decisão de transferências rápidas do staff para transferência do conhecimento; • Seleção do indivíduo sem favorecer nenhuma cultura em especial; • Implemento da posição de executivo global na empresa; A entrada na organização local não deve limitar possibilidades futuras; • Envolvimento da alta diretoria nos processos de seleção do executivo global.
Desenvolvimento de Carreira e Treinamento
<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos dirigidos em diferentes países, facilitando a formação da equipe multicultural; • Expatriação como parte integrante do planejamento de carreira da empresa • Motivar a experiência internacional o quanto antes; • Promover processos de expatriação curtos enquanto aprendizagem intercultural; • Treinamento intercultural em qualquer etapa da carreira no sentido de sensibilizar interculturalmente; • Expatriações em diferentes contextos e durações vinculadas ao desenvolvimento do executivo; • Ênfase na socialização como aspecto importante da ecologia global.
Gestão de Pessoas
Incentivos e prêmios por suas contribuições globais; Oportunidades de carreira equivalentes em diferentes lugares do mundo sem discriminação; Desempenho focado no comportamento e mentalidade globais; Flexibilidade e equilíbrio que promovam baixos custos de mobilidade; Ênfase em ganhos a longo prazo na carreira.
Desenvolvimento Organizacional
Desenho de trabalhos ao redor do mundo para fortalecer a mentalidade global; Foco no processo e não na estrutura e procedimentos; Sistemas integrados de RHIs conforme as necessidade da organização como um todo; Remoção das barreiras entre RHIs de diferentes países.

FONTE: SEBBEN (2009).

Segundo Sebben (2009), para obterem o sucesso esperado em suas operações, as EMNs e, mais especificamente, os RHIs deverão dar mais atenção

aos seus expatriados e executivos globais no que tange ao impacto de uma cultura divergente enquanto forma de ser, pensar e agir, buscando criar uma cultura organizacional intercultural.

A administração da expatriação apresenta-se como questão crítica no desempenho individual e organizacional, muito embora as pesquisas tenham investigado predominantemente a dimensão indivíduo. Tarefas como vistos, passaportes, detalhes de viagem, repatriação, remuneração, seguros de saúde, segurança, legislação internacional e local, e suporte à família quando bem geridos, permitem ao expatriado tranquilidade para focar em suas funções organizacionais (SEBBEN, 2009; LIMA; BORDIGNON, 2009).

Convergindo com o argumento, Adler (2008) defende a relevância do papel do RH na transferência internacional. Segundo a autora, transferência internacional trata do conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma.

Segundo Bueno (2010), algumas organizações têm um setor específico que cuida da transferência internacional e do acompanhamento das missões internacionais, em outras elas estão sob a responsabilidade da área de RH. Porém, independente da área que está responsável por esta etapa, cabe evidenciar que o suporte ao funcionário e sua família é fator de sucesso em uma mudança internacional (LIMA; BORDIGNON, 2009). Um funcionário seguro tenderá a dispendar mais energia no cumprimento das metas que lhe forem designadas (LIMA; BORDIGNON, 2009).

Uma das etapas do processo de transferência internacional apontada por Lima e Bordignon (2009) é o treinamento intercultural como preparação antes de sair do país de origem.

Quando se trata de treinamento, é importante considerar a diferença de estilos cognitivos, isto é, o estilo de aprendizagem nas diversas culturas (SEBBEN, 2009). Para a autora,

[...] treinar japoneses pode ser uma experiência completamente diversa do que treinar malaios e israelenses, porque estão incrustados diferentes estilos cognitivos, formas de comunicação, pensamento, hierarquia entre tantos outros fatores relevantes do relacionamento intercultural. (SEBBEN, 2009, p. 31).

O treinamento intercultural é definido como um programa que objetiva capacitar o indivíduo a viver, trabalhar ou estudar em lugares culturalmente diversos (FOWLER; MUMFORD, 1999). Cusher e Brislin (1996), por meio de uma revisão da literatura, diagnosticaram três modelos de treinamento intercultural, conforme QUADRO 19.

QUADRO 19 – MODELOS DE TREINAMENTO INTERCULTURAL

MODELO COGNITIVO O quê?	MODELO AFETIVO Por quê?	MODELO COMPORTAMENTAL Como?
Voltado para o conhecimento da cultura alheia, aspectos históricos, geográficos, climáticos, economia, política, etiqueta, regras do dia a dia em outra cultura, culinária, cultura geral, turismo, etc.	Voltado para a quebra de resistências ou medos, este modelo de treinamento visa diminuir as ansiedades e colocar as perspectivas dentro da realidade.	Voltado para “treinar” ou acomodar/ajustar a pessoa ao outro país.
As pessoas saem repletas de informação que podem auxiliá-las a se nortear melhor na cultura estrangeira.	Treinamentos que enfatizam fortemente o problema do choque cultural, propondo-se a minimizá-lo.	Não prevê aspectos profundos da personalidade do sujeito e subvaloriza a complexidade das relações interculturais.

FONTE: SEBBEN (2008).

O modelo cognitivo tem como foco a transmissão de informações sobre a cultura alheia e utiliza como técnicas os estudos de caso, a leitura, vídeos, filmes e visitas (BLACK; MENDENHALL, 1990) e, conseqüentemente, é o treinamento mais barato entre os três (SEBBEN, 2009). Alguns autores consideram que este tipo de treinamento deveria ser chamado de treinamento cultural, uma vez que não foca nas inter-relações (SEBBEN, 2009).

Já o modelo afetivo é considerado etnocêntrico uma vez que foca no conceito de “choque cultural”, dando demasiado enfoque em questões sobre fases de adaptação e os sintomas envolvidos em cada fase utilizando questões de “diminuição” perante determinadas culturas alheias (SEBBEN, 2009).

No modelo comportamental há um enfoque muito grande no ajustamento do estrangeiro sem considerar o anfitrião na relação, dispensando os atributos interpessoais/interculturais (SEBBEN, 2009). Neste modelo, segundo a autora, existe uma falsa sensação de satisfação em sala de aula, porém à medida que o contato com a cultura diversa ocorre, o conteúdo é esquecido pelo expatriado.

Para Sebben (2009), os três modelos de treinamento intercultural são ineficientes e existe uma carência muito grande no Brasil em relação a estes treinamentos. A autora, por meio de suas pesquisas acerca do tema, destaca que a realidade nacional demonstra que “treinamento intercultural pode ser qualquer procedimento usado na tentativa de capacitar o indivíduo a lidar com a diversidade cultural, e praticado por qualquer pessoa que persiga este objetivo.” (SEBBEN, 2009, p. 88).

Bitencourt e Bueno (2015) distinguem os treinamentos interculturais como formais e informais, sendo os formais configurados como guias sobre o que fazer ou não fazer em determinada cultura e os informais como treinamentos subjetivos que envolvem a sensibilização dos indivíduos quanto às diferenças culturais, conforme apresentado no quadro a seguir.

QUADRO 20 – TREINAMENTO INTERCULTURAL DA EQUIPE E SUGESTÕES PARA O FUTURO DOS TREINAMENTOS

Treinamento Intercultural	Sugestões de Treinamento
Nenhum treinamento formal; Aprendizado “ <i>on the job</i> ”; Conversação informal é uma maneira de transmitir conhecimento; Viagens.	Treinamento formal; Treinamento formal deve ocorrer no início da convivência intercultural; Participação em programas de expatriados; Mais treinamentos reflexivos para desenvolver: - consciência cultural; - Auto-consciência cultural; - Empatia. Treinamento não é um “guia geral”.

FONTE: BITTENCOURT; BUENO (2015, p. 16).

Bittencourt e Bueno (2015) defendem o uso dos dois tipos de treinamentos, uma vez que o treinamento formal deve ocorrer no início da convivência intercultural, sendo complementado pelos treinamentos informais, os quais objetivam desenvolver a reflexão e a consciência cultural.

Sebben (2009) aponta como consideração final em sua defesa a favor de um RHI atuante, algumas razões para o seu desenvolvimento, entre elas: (a) a compreensão nasce a partir das habilidades interculturais em detrimento a fenômenos como preconceito, discriminação, estereotipia e dificuldades de comunicação; (b) a competência intercultural é fundamental tanto para os expatriados, quanto para aqueles que forem receber estrangeiros em suas equipes; (c) a sensibilidade intercultural proporciona um senso de identidade e pertença ao grupo, encorajando a lealdade e disseminação de valores; (d) a consciência

intercultural pode ajudar no desenvolvimento de uma identidade empresarial forte; (e) a habilidade intercultural gera a superação do etnocentrismo organizacional; (f) a interculturalidade é útil em toda a carreira profissional, sendo como expatriado ou anfitrião; (g) a habilidade intercultural é importante não só para o expatriado, mas também para os membros de sua família; e (h) a sensibilidade e astúcia advindas da competência intercultural permitem compreender as novas e constantes exigências do mercado global (SEBBEN, 2009).

Concluindo, Sebben (2009, p. 34) defende que “quando as diferenças culturais são vistas como recurso, então é possível tirar do encontro apenas benefícios. Esse é o desafio para o RHI do novo milênio.” Cabe destacar ainda que é fundamental para o RHI não priorizar uma ou outra ação, mas torná-las complementares, coerentes e não excludentes (ADISSI, 2009).

O multiculturalismo apresenta-se como característica básica em equipes de trabalho em EMNs, como apontado por Adler (2008) e Fine e Hallet (2014), consequentemente faz-se necessário uma análise acerca das equipes multiculturais.

A partir de uma perspectiva de análise diversa em relação a equipes homogêneas e equipes multiculturais, Zimmermann (2010) atesta que as equipes em geral apresentam características como: objetivos comuns, normas, sistemas, desenvolvimento da equipe, habilidades e características dos membros, comunicação, regras, coesão e tamanho. Esta lista serviu de base para a análise das características das EMCs, desenvolvida por Matveev e Milter (2004), que apresenta na soma de suas características a influência da diversidade cultural em uma equipe (ZIMMERMANN, 2010), sendo elas: clareza dos objetivos da equipe, clima cooperativo e cultura da equipe, sistema, desenvolvimento da equipe, habilidades complementares, competência intercultural, comunicação, regras e responsabilidades claras, coesão e comprometimento e experiência.

Outra consideração que merece ser abordada trata do fato que o reconhecimento mútuo da cultura heterogênea do grupo cria um sentimento de pertencimento por meio de significados enraizados e auto-referenciais, criando uma identidade própria em contraste a de outros grupos (FINE; HALLETT, 2014).

Porém, a realidade aponta para as dificuldades presentes nas equipes culturalmente diversas em virtude de desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão. Adler e Gundersen (1997) defendem que as EMC podem alcançar seu pleno potencial somente se a diversidade dentro do grupo foi bem gerenciada.

Nesse sentido, Freitas (2008, p. 87) reforça a interculturalidade está dentro das organizações “reivindicando atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de poder favorecer uma maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada.”.

O sucesso na formação de uma equipe multicultural depende de vários aspectos genéricos como as diferenças de personalidade, o desenvolvimento de um objetivo comum na equipe, a comunicação entre os seus membros e entre a equipe e a organização, a resolução de conflitos e a liderança da equipe. Somado aos aspectos genéricos, podem ser levantados os aspectos específicos da relação intercultural, como a influência da cultura nacional, a convergência de objetivos, o idioma e o lugar, os laços com a organização, o reconhecimento e as definições de hierarquia e igualdade (FINURAS, 2003).

Por se tratar de um cenário envolvendo diferenças culturais entre os membros de uma mesma equipe, alguns problemas de interação podem surgir. Para Freitas (2005) alguns dos problemas enfrentados pelas EMC dizem respeito a problemas atitudinais, como o desconhecimento e a desconfiança, as quais podem desenvolver na equipe uma dificuldade de comunicação, na troca de informações e compartilhamento de responsabilidades. A autora defende, ainda, que quanto maior a heterogeneidade dos membros da equipe, maiores as dificuldades encontradas para obter um consenso. Bueno e Freitas (2015) levantaram os desafios que envolvem as EMC e listaram três deles como os principais, sendo eles, a “superação do encontro com o diferente, mais difícil no início da convivência; os problemas de comunicação devido às dificuldades com o idioma e com o entendimento dos assuntos de trabalho, à falta de sintonia e ritmo de trabalho e ao esforço demandado para executar atividades, que em um ambiente puramente doméstico são feitas de forma automática” (BUENO, FREITAS, 2015, p. 31).

A desfronterização dos mercados aumentou a pressão sobre as equipes de trabalho, exigindo-lhes não só realizar projetos de alto padrão, mas também fazê-lo entre unidades de negócios geograficamente dispersos. Esta tendência sugere que uma maior compreensão de como fazer o melhor uso de EMC contribui para a vantagem competitiva das EMNS (HAJRO; PUDELKO, 2010). Nesse sentido, Chevrier (2000) defende que as EMC têm especificidades próprias que devem ser consideradas quando de sua criação e posterior gestão, levando em consideração as diferenças culturais dos membros da equipe (BUENO, FREITAS, 2015).

Para Adler (2008), mesmo tomando cuidado com os aspectos envolvidos na formação das equipes multiculturais, elas poderão apresentar vários níveis de qualidade de desempenho e a eficácia na execução das tarefas, pois as equipes têm uma dinâmica própria e um contexto específico que influenciam no seu desempenho.

Outros elementos que podem influenciar o desempenho das equipes culturalmente heterogêneas é o tipo de tarefas, dos recursos disponíveis e dos processos realizados (ADLER, 2008). Por isso, argumenta a autora, os objetivos da equipe devem direcionar os processos, as atividades e a velocidade das ações.

Percebe-se nos argumentos discutidos pelos autores (FINURAS, 2003; ADLER, 2008; BUENO, 2010) acerca das vantagens e desvantagens das equipes multiculturais, bem como seu impacto no desempenho das mesmas, uma preocupação constante na eficiência destas equipes. Eficiência esta, fundamental na manutenção da competitividade da organização no cenário global atual. De acordo com este raciocínio, Adler (2008) defende que a eficácia da equipe multicultural depende de como a diversidade cultural é tratada pelos membros do grupo, conforme explicitado no QUADRO 21.

QUADRO 21 – GESTÃO EFICIENTE DA DIVERSIDADE NAS EQUIPES

	Eficiência	Ineficiência
Tarefa Estágio Condições	Inovativa Divergente (antes) <ul style="list-style-type: none"> - Diferenças reconhecidas; - Membros selecionados por habilidades relacionadas às tarefas; - Respeito mútuo; - Equilíbrio de poder; - Objetivo bem coordenado; - <i>Feedback</i> externo. 	Rotineira Convergente (depois) <ul style="list-style-type: none"> - Diferenças ignoradas; - Membros selecionados com base na etnia; - Etnocentrismo; - Domínio cultural; - Objetivos individuais; - Falta de feedback (autonomia)

FONTE: ADLER (2008, tradução nossa).

O sucesso na formação das equipes multiculturais depende de aspectos genéricos e aspectos específicos da relação intercultural (ADLER, 2008). No tocante aos aspectos gerais, a autora cita aspectos como: as diferenças de personalidade, o desenvolvimento de um objetivo comum da equipe, a comunicação entre os membros da equipe e entre a equipe e a organização, a resolução de conflitos e a liderança da equipe. Já no tocante aos aspectos culturais, Finuras (2003) aponta a

influência da cultura nacional, a convergência de objetivos, o idioma e o lugar, os laços com a organização, o reconhecimento e as definições de hierarquia e igualdade como fundamentais para o sucesso do trabalho em grupo.

As equipes multiculturais podem se tornar mais produtivas e eficientes do que as equipes homogêneas, mas não há garantia de que isso ocorra realmente (BUENO, 2010). Adler (2008) argumenta que existe uma tendência de que as equipes homogêneas atinjam uma eficiência média, não atingindo nem altos índices de eficiência, nem de ineficiência. Já nas equipes multiculturais, existe uma tendência aos extremos, ou a equipe culturalmente heterogênea atinge altos índices de eficiência ou, por outro lado, altos índices de ineficiência (ADLER, 2008). Bueno (2010, p. 65) atesta que

[as] equipes de alta e de baixa performance diferem no modo como tratam a diversidade e não pela presença da diversidade na equipe. Quando ela é bem gerenciada, torna-se um ativo que impulsiona a produtividade da equipe e quando é ignorada, ela causa problemas e conflitos que diminuem a eficiência.

Ademais, Finuras (2003) afirma que a diversidade cultural causa a ineficiência em equipes com uma visão etnocêntrica, uma vez que se percebe o domínio cultural e o direcionamento das idéias, ignorando as diferenças e a necessidade da busca de respostas com base no consenso.

Sumariamente, quanto mais a diversidade for tratada como vantagem competitiva pelas EMNs, mais ela poderá estimular o surgimento de idéias inovadoras, uma vez que a divergência de idéias e opiniões pode ser positiva caso esteja instalado no grupo um clima de respeito e de equilíbrio de forças dentro da equipe multicultural, evitando a polaridade de idéias motivada pela hierarquia cultural dentro do grupo (BUENO, 2010). Segundo a autora (p. 3),

[...] as missões internacionais auxiliam no processo de capacitação intercultural dos profissionais e no desenvolvimento de competências culturais no que diz respeito à melhoria da leitura do cenário organizacional e de negócios; à superação de preconceitos culturais e forma etnocêntrica de ver o mundo, o trabalho e as pessoas; à condução de ações derivadas de estratégias globais; ao entendimento das capacidades e limitações dos outros e as suas próprias; ao entendimento e aceitação das diferentes formas de perceber as tarefas cotidianas de trabalho. Isto ocorre não somente com aqueles que aceitam o desafio de viver no estrangeiro, mas também com aqueles que recebem estes profissionais e com eles convivem cotidianamente.

Para efeitos deste trabalho, as EMCs são definidas como equipes organizacionais constituídas por três ou mais indivíduos a partir de dois ou mais diferentes países que, a partir de ferramentas e procedimentos, tratam de conjuntos de funções organizacionais durante um longo período de tempo (ZIMMERMANN, 2010).

As grandes corporações, atualmente, possuem equipes multiculturais cujos membros estão espalhados pelo mundo e que se encontram pessoal e eletronicamente (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002). No cenário global que envolve as organizações, o contato intercultural e a formação de EMC podem ocorrer tanto por meio de transferências internacionais, quanto por meio das redes de comunicação como a vídeo conferência, correio eletrônico, sistemas de gestão interligados e outras tecnologias de informação, as quais permitem que profissionais espalhados pelo mundo possam discutir estratégias e projetos globalmente (FINURAS, 2003).

As equipes face a face e virtuais apresentam diferenças quanto a hierarquia, a distribuição de tarefas, o estabelecimento de prazos e a tomada de decisão, diferenças estas que impactam no desempenho das equipes e no relacionamento entre seus membros (BUENO, 2010), Ainda segundo a autora (p. 146), “estas diferenças são percebidas muito mais nas situações face a face do que a distância, onde as interações são mais limitadas e de menor duração.”.

Zimmer (2001) apresenta um quadro com as principais características das equipes tradicionais (ou face a face) e das equipes virtuais, conforme QUADRO 22.

QUADRO 22 – CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES TRADICIONAIS E VIRTUAIS DE TRABALHO

Características	Equipe Tradicional	Equipe Virtual
Temporalidade	Permanente ou temporário	Permanente ou temporário
Interface	Contato físico	Sem contato físico
Tecnologias	Telefone e computador (uso restrito)	Telefone, computador e aplicativos para uso cooperativo (uso indispensável)
Transcendência	Eventual	Inerente
Finitude	Possibilidades de ampliação de componentes	Variação contínua do número de participantes
Participação	Participação eventual em múltiplas equipes	Participação frequente em múltiplas equipes
Amplitude	Passível de expansão a membros externos	Pessoas externas participam de forma corriqueira

FONTE: ZIMMER (2001).

Bell et al. (2002) afirmam que as equipes tradicionais trabalham em estreita proximidade física com interações face-a-face. Estas características facilitam a comunicação, segundo os autores, uma vez que as pistas físicas, isto é, a comunicação não verbal, facilitam a comunicação em comparação às equipes virtuais.

Os estudos atuais focam nas equipes virtuais, uma vez que as organizações multinacionais estão inseridas em um cenário interconectado mundialmente, processo este facilitado pelo avanço tecnológico. Bittencourt e Bueno (2015) defendem que as equipes de trabalho tradicionais não são suficientes nesta nova realidade global, “exigindo a criação de novas formas de trabalho, destacando-se entre elas, a formação de equipes virtuais multiculturais.” (p. 22).

Equipes virtuais internacionais podem ser definidas como

[...] uma forma evolutiva de uma organização em rede, ativado por avanços na tecnologia de informação e comunicação. A definição de virtual implica interfaces permeáveis e limites; equipes de projetos que se formam, reorganizam e se dissolvem rapidamente quando da necessidade de mudanças em um mercado dinâmico; indivíduos com diferentes competências que estão localizados ao longo do tempo, espaço e culturas.” (JARVENPAA; LEIDNER, 1999, p. 791, tradução nossa).

Ou alternativamente como

[...] formas flexíveis de organização com uma estreita colaboração *cross-national* para o trabalho em equipe, concentrando-se em tarefas específicas e bem definidas com um determinado limite de tempo, combinando (pelo menos alguns deles) profissionais altamente qualificados de diversos países com suas competências individuais, os quais de outra forma não conseguiriam a oportunidade de cooperar intensamente, sem todos os membros necessariamente estarem fisicamente presentes ou mesmo trabalhando ao mesmo tempo (...) (STEIN, 2006, p. 208, tradução nossa).

Ou ainda como

[...] equipes cujos membros utilizam a tecnologia em diferentes graus com o objetivo de trabalhar fora dos limites de localização, temporalidade e relacionais, para realizar uma tarefa interdependente. (MARTINS et al., 2004, p.808, tradução nossa).

As equipes virtuais globais eram tratadas como exceção, porém no mercado atual se constituem como a regra para a expansão das organizações globalmente (BERGIEL et al., 2006). Gilson et al. (2015) destacam que o uso de

equipes virtuais continua a aumentar, utilizando como base para o argumento um estudo da Sociedade de Gestão de Recursos Humanos (2012), o qual apontou que dois terços das organizações com operações multinacionais utilizam equipes virtuais. Gera (2013) complementa o argumento, afirmando que os progressos na tecnologia da informação têm produzido novas oportunidades para as organizações expandirem esta nova forma de equipes que estão substituindo as equipes tradicionais.

Como as empresas se expandem globalmente, as equipes virtuais prometem a flexibilidade, agilidade, redução de custos e melhor utilização dos recursos necessários para atender às constantes mudanças exigidas por ambientes globais altamente turbulentos e dinâmicos (JARVENPAA; LEIDNER, 1999).

Como resultado de seu estudo junto às equipes multiculturais virtuais, Bitencourt e Bueno (2015) apontam como um ponto unânime entre os entrevistados que o intercâmbio de conhecimentos, experiências e informações são a principal vantagem deste tipo de equipe, utilizando-se deste intercâmbio para encontrar soluções para problemas resolvidos em outras localidades. As autoras mencionam, ainda, outras vantagens listadas pelos participantes do estudo, dentre elas: diferentes perspectivas e pontos de vista; conhecimento de estilos diferentes de trabalho, de vida e de criatividade; além da realização e ganhos pessoais.

Dentre os desafios de atuar em uma equipe virtual, Bitencourt e Bueno (2015) destacam as diferenças de fuso horário e a exigência de um maior esforço para coordenar as horas de trabalho comuns entre os membros da equipe; a maior dificuldade de comunicação entre os membros do grupo, tanto em relação à linguagem, quanto aos diferentes estilos de interação verbal; e as diferenças em aspectos relacionados à hierarquia, as formas em que expressam pontos de vista, o compromisso e a construção de confiança. Gera (2013) adiciona a estes desafios a falta de confiança, coesão e conflito que aumentam a complexidade em tais equipes.

Porém, apesar das distinções apontadas pela literatura acerca das equipes face-a-face e virtuais, Gera (2013) defende que a tendência mundial é que as equipes virtuais, caracterizadas por sua temporalidade limitada, se tornem estruturas de trabalho permanentes. De acordo com este raciocínio, Stein (2015) defende que as equipes virtuais internacionais já não podem ser separadas das equipes internacionais tradicionais que operam ao longo do tempo, espaço e culturas, e conclui que “cada equipe internacional é uma equipe virtual internacional agora”

(STEIN, 2015, p. 5), defendendo a supressão da diferenciação entre os dois tipos de equipes internacionais.

Os argumentos utilizados por Stein (2015) para esta supressão baseiam-se em dois argumentos: (a) no curso da evolução tecnológica, principalmente dos meios de comunicação, as equipes, independente de sua configuração, reúnem os requisitos de uma equipe virtual; e (b) as equipes virtuais atuais não são, necessariamente, formalmente constituídas, surgindo das necessidades dos funcionários, distribuídos internacionalmente, em colaborar com outros funcionários com interesses comuns, se tornando assim, “estruturas informais auto-organizadas.” (p.1).

Portanto, as novas equipes virtuais internacionais, segundo Stein (2015), já não são centralmente planejadas e coordenadas pela sede, ao contrário, elas surgem de forma autônoma e auto-organizada. Os membros que participam de tais equipes, segundo o autor, são intrinsecamente motivados e obtém benefícios pessoais e profissionais resultantes da reciprocidade mútua. Com base nesta premissa, as equipes virtuais internacionais podem ser definidas como

o resultado da auto-direção, autonomia e interação espontânea dos membros da equipe distribuídos internacionalmente que informalmente convergem em torno de interesses comuns e permanecem juntos desde que se beneficiam mutuamente por meio do comportamento recíproco. (STEIN, 2015, p. 7, tradução nossa).

Com base no argumento de Stein (2015), esta pesquisa não fará distinção entre as equipes multiculturais face-a-face e virtuais, uma vez que, segundo o autor, a tendência atual é que as equipes virtuais internacionais se tornem a realidade mesmo em equipes face-a-face, uma vez que a interação entre funcionários internacionalmente distantes, porém com objetivos e interesses comuns, seja auto-constituída por meio da interação entre os mesmos.

Tendo desenvolvido uma proposta de conceito para CIG e definido o que é desenvolvimento da CIG e equipe multicultural, bem como as implicações para seu funcionamento, a próxima sessão apresenta a síntese dos conceitos adotados nesta pesquisa.

2.5 DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL EM EQUIPES MULTICULTURAIS

A consolidação do mercado global, impulsionado pelo avanço tecnológico (ORTIZ, 2000; FREITAS, 2008; BERNARD; FERNANDEZ, 2012), impôs às organizações multinacionais novos desafios, em que a forte concorrência exige um grande foco em eficácia (FINURAS, 1999; ORTIZ, 2000). A consolidação deste cenário tem criado a necessidade da compreensão das diferentes culturas do ambiente organizacional e suas interações (HOMEM, 2005), uma vez que a principal característica das equipes de trabalho destas organizações, denominadas equipes multiculturais, é a interculturalidade de seus integrantes (BITENCOURT; BUENO, 2015).

Partindo do argumento que a eficácia das equipes multiculturais é primordial para a sobrevivência das organizações multinacionais em um mercado global (ORTIZ, 2000), o desenvolvimento de novas aptidões e habilidades na convivência multicultural (FREITAS, 2009), denominadas CI (BERNARD; FERNANDEZ, 2012) ganha corpo e se intensifica nos debates de estudos organizacionais (RODRIGUES; PINHEIRO, 2010).

Somado a este cenário, a pesquisa adota uma visão processual e construtivista em um nível de análise grupal, onde o conhecimento é socialmente construído através da interação social entre os membros culturalmente diversos do grupo (BERGER; LUCKMAN, 2003; RODRIGUES; PINHEIRO, 2010; BITENCOURT; BUENO, 2015).

A expansão internacional das EMNs no contexto da globalização tem gerado uma preocupação por parte de administradores e pesquisadores no sentido de desenvolver estratégias para suportar as mudanças na gestão ocasionadas por esta expansão (MARIOTTO, 2007). Portanto, o contexto no qual esta pesquisa foi desenvolvida foram as EMNs, as quais têm apontado para uma preocupação, dentro de suas estratégias, em relação ao entendimento das diferenças locais entre os países envolvidos (BUENO, 2010), buscando garantir uma forte presença local (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

A definição de EMNs adotada nesta pesquisa é a apresentada pela ONU e mais aceita pela comunidade internacional, na qual as EMNs são “empresas, quer sejam de propriedade pública, mista ou privada, que possuem ou controlam a

produção, distribuição, serviços ou outras instalações fora do país em que se encontram sediadas.” (OIT, 2012, p. 2).

As exigências do mundo globalizado e os encontros interculturais estão se tornando comuns nas EMNs (MORLEY; CERDIN, 2010; BERNARD; FERNANDEZ, 2012), bem como o reconhecimento da importância do aspecto intercultural nestas organizações (FREITAS, 2008), o qual tem impulsionado o desenvolvimento de estudos sobre gestão intercultural (ADLER, 2008).

Dentre estes estudos sobre gestão intercultural e com o objetivo de buscar uma maior compreensão acerca dos motivos pelos quais algumas pessoas, grupos e organizações prosperam em situações interculturais, os pesquisadores introduziram o conceito de CI (LEUNG et al., 2014). No entanto, os estudos envolvendo o tema CI focam no nível individual, demonstrando uma carência de pesquisas envolvendo o nível coletivo, tanto grupal quanto organizacional. Este estudo propõe, portanto, uma análise da CI em nível grupal buscando contribuir na redução desta lacuna na literatura, adotando como a primeira categoria de análise, o conceito de CIG.

Ao estudar este conceito na dimensão grupal, considera-se uma perspectiva social de desenvolvimento da competência que olhe para as interações e para a cultura em uma perspectiva integradora (cognitiva, comportamental e cultural), assumindo ainda, os princípios de integração, complementaridade, continuidade e recursividade do processo (FISCHER et al., 2009, p. 15), uma vez que a CIG é desenvolvida na interação entre os membros do grupo.

Além da interação social, outros elementos constituem a CI: a eficácia, as diferenças culturais, a comunicação, a aprendizagem e a cultura negociada. Estes elementos podem ser pensados na lógica coletiva ao tratar da CIG.

A interação está intrínseca na convivência entre indivíduos culturalmente distintos (BUENO, 2010), no desenvolvimento das competências da equipe (FISCHER et al., 2009) e na garantia da eficácia intercultural dos indivíduos e grupos (GUDYKUNST; WISEMAN; HAMMER, 1977). Esta interação pressupõe a compreensão das diferenças culturais, a qual leva a um alto grau de coesão do grupo, impactando diretamente em sua eficácia (FERRARO, 2001; ADLER, 2008). Já a comunicação é tratada como um elemento da CIG, uma vez que é considerada a base do entendimento intercultural (FRANCIS; JEAN-FRANÇOIS, 2010; SUCHANKOVA, 2014), entendimento este, fruto de um processo de aprendizagem,

uma vez que aprender sobre as especificidades de cada cultura impulsiona a EMC em direção a melhores resultados (FISCHER et al., 2009) e a uma cultura negociada entre os membros culturalmente diversos do grupo, baseada na cooperação e em práticas híbridas de trabalho (BARMEYER; DAVOINE, 2015).

Com base nas análises realizadas acerca dos elementos acima citados, provenientes da literatura, propõe-se que a Competência Intercultural Grupal - CIG é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMEYER; DAVOINE, 2015).

A partir da proposição de um conceito de CIG que viabilizasse a avaliação da CI em nível grupal, emergiu a necessidade de investigar como ocorre seu desenvolvimento. Assim, destaca-se como segunda categoria de análise o desenvolvimento da CIG. A partir da investigação da literatura acerca dos modelos de CI que sustentam os pressupostos assumidos nesta pesquisa, adota-se aqui pressupostos do Modelo de Maturidade Intercultural de King e Baxter Magolda (2005), do Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural de Bennett (1986) e do Modelo de Atitude de Aculturação de Berry et al. (1989).

Os três modelos destacam a progressão da CIG em direção aos níveis mais maduros de consciência e sensibilidade cultural, uma vez que a própria experiência da diferença cultural torna-se mais complexa e sofisticada, impulsionando o grupo para um nível de integração maduro, no qual é aceita a possibilidade de grupos multiculturais operarem num sistema multicoletivo.

Estes modelos destacam, ainda, aspectos importantes aqui assumidos: (a) a CIG como dinâmica, cujo desenvolvimento pode ocorrer ao longo do tempo, com vários estágios por meio da interação; (b) a integração pode ser pensada no âmbito coletivo, pois um alto grau de integração dentro de uma equipe multicultural pode representar alto grau de desenvolvimento da CIG.

Por fim, a análise realizada permitiu elencar os termos-chave para o desenvolvimento da CIG: tempo, elementos e dimensões, desenvolvimento,

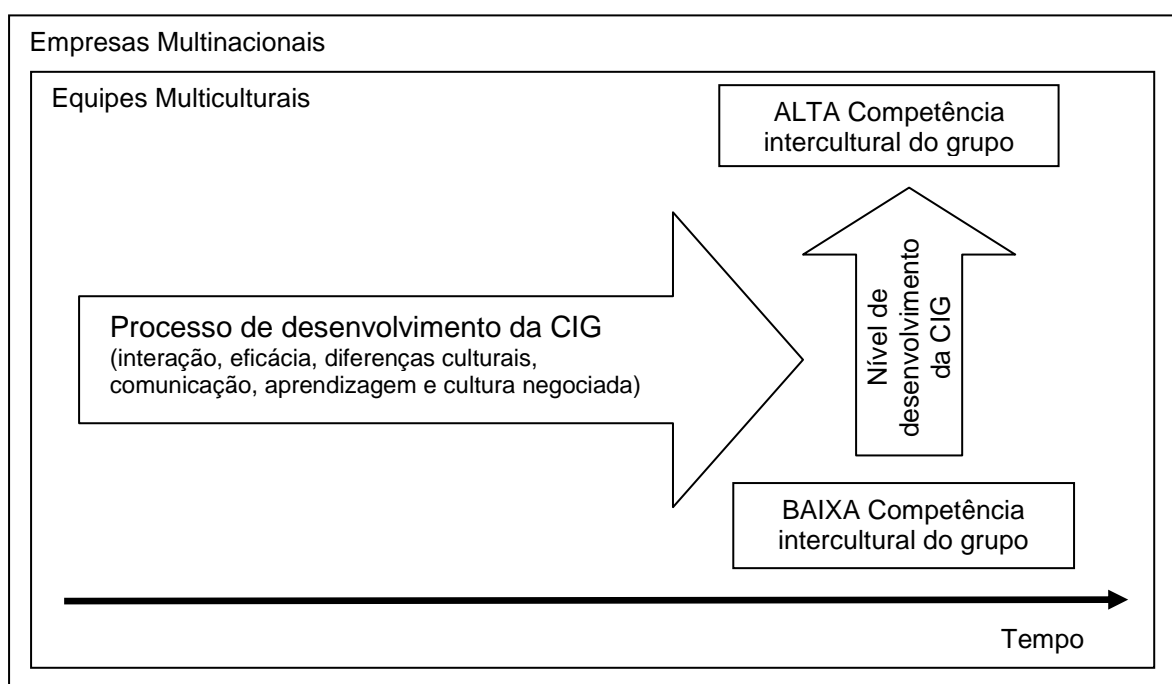
dinâmica e variável, recursividade, conhecimento, experiências, estágios, níveis, integração, acolhimento e aculturação.

Com base nas termos-chave, propõe-se que o desenvolvimento da CIG é um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ela é dinâmica e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação, resultado de um processo de aprendizagem. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros.

O desenvolvimento da CIG ocorre em ambientes de trabalho multiculturais (EVANS et al., 2002), assim emerge a terceira e última categoria de análise, as equipes multiculturais – EMCs, sendo elas definidas como equipes organizacionais constituídas por três ou mais indivíduos a partir de dois ou mais diferentes países que, a partir de ferramentas e procedimentos, tratam de conjuntos de funções organizacionais durante um longo período de tempo (ZIMMERMANN, 2010).

Por fim, com base no exposto acima, propõe-se o seguinte modelo conceitual da pesquisa, conforme figura a seguir.

FIGURA 3 – MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA



FONTE: A autora (2015).

O modelo conceitual considera que as EMNs estão permeadas de EMCs que, ao buscar a eficiência nos processos de trabalho e desempenho superior, desenvolvem, em maior ou menor grau, a CIG. Este processo demanda uma alta interação do grupo e acolhimento de novos membros, dentre outros fatores. Cabe então investigar como isso ocorre. A metodologia de operacionalização deste modelo está detalhado na próxima seção, denominada de procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão expostos os procedimentos metodológicos a serem adotados no desenvolvimento do estudo, com o propósito de responder ao problema de pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Com base no problema de pesquisa delineado na introdução, o qual direciona sua análise para a maneira como ocorre o processo de desenvolvimento da CI em equipes multiculturais em EMNs, especificam-se as perguntas de pesquisa.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- a) Qual o conceito para competência intercultural grupal em equipes multiculturais com base na literatura?
- b) Quais os elementos e dimensões da competência intercultural grupal nas equipes multiculturais?
- c) Como é contextualizada e caracterizada a equipe multicultural na empresa multinacional selecionada para o estudo?
- d) Quais os fatores dificultadores e facilitadores do desenvolvimento da competência intercultural grupal?
- e) Como ocorreu o processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais?

3.1.2 Definição constitutiva e percurso empírico

A conceituação dos termos apresenta-se como uma etapa importante do projeto de pesquisa e se caracteriza pela sua definição constitutiva e percurso empírico. Segundo Creswell (2010), na pesquisa científica existe uma necessidade de precisão na definição dos termos para que os leitores possam entender o projeto de pesquisa, isto é, as definições são elementos elucidativos.

São apresentados, abaixo, as definições (Definição Constitutiva – D.C.) e a forma de investigação (Percurso Empírico – P.E.) das categorias de análise utilizadas nesta pesquisa.

a) COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

D.C.: Competência Intercultural Grupal é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMAYER; DAVOINE, 2015).

P.E.: Esta categoria foi avaliada por meio da análise da literatura e da aplicação de um questionário (APÊNDICE A) com integrantes brasileiros e estrangeiros de EMCs situadas no Brasil e no exterior, com base nos elementos identificados e suas respectivas dimensões: interação, eficácia, diferenças culturais, comunicação, aprendizagem e cultura negociada.

b) DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

D.C.: Desenvolvimento da CIG é um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ele é dinâmico e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação, resultado de um processo de aprendizagem. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros (BENNETT, 1986; BERRY et al., 1989; KING; BAXTER MAGOLDA, 2005).

P.E.: Esta categoria foi avaliada em duas etapas. A primeira foi realizada por meio da análise de entrevistas semi-estruturadas com membros de uma EMC (APÊNDICE B) e um representante da área de RH (APÊNDICE C) com base: (a) nos elementos identificados e suas respectivas dimensões; (b) no modelo de desenvolvimento da CIG desenvolvido (BENNETT, 1986; BERRY et al., 1989; KING; BAXTER MAGOLDA, 2005). Como segunda etapa, foi realizado um focus group (APÊNDICE D) com os membros da equipe para um maior aprofundamento no desenvolvimento da CIG, ainda com base nos modelos acima citados, e na dinâmica de interação do grupo.

c) EQUIPES MULTICULTURAIS

D.C.: Equipes multiculturais podem ser definidas como equipes organizacionais constituídas por três ou mais indivíduos a partir de dois ou mais diferentes países que, a partir de ferramentas e procedimentos, tratam de conjuntos de funções organizacionais durante um longo período de tempo (ZIMMERMANN, 2010).

P.E.: Esta categoria foi avaliada por meio da caracterização da EMN e da EMC pesquisada por meio de dados secundários documentais e primários de entrevistas semi-estruturadas com integrantes de EMCs.

3.1.3 Definição de outros termos relevantes

Empresas Multinacionais

Definição: EMNs são “empresas, quer sejam de propriedade pública, mista ou privada, que possuem ou controlam a produção, distribuição, serviços ou outras instalações fora do país em que se encontram sediadas.” (OIT, 2012, p. 2).

3.2 DESENHO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de esclarecer os limites e parâmetros estabelecidos nesta pesquisa, apresenta-se o desenho de pesquisa, o delineamento, objeto de estudo, e procedimentos de coleta e análise de dados adotados .

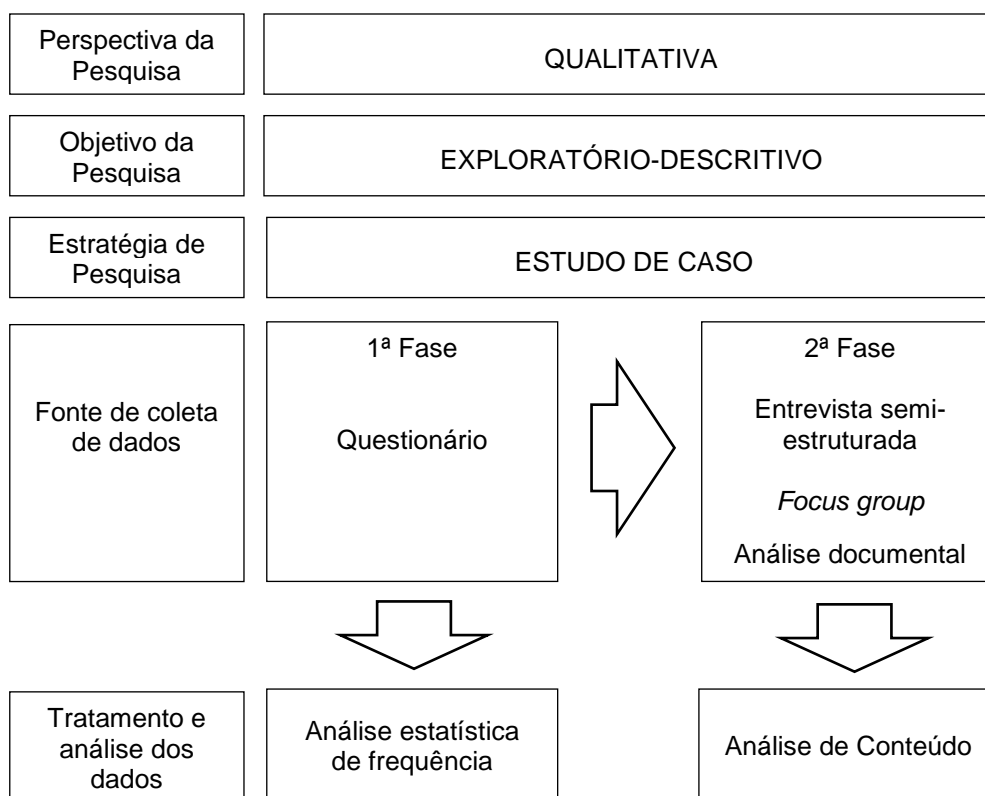
Para facilitar o entendimento do fluxo da pesquisa como um todo, elaborou-se o desenho da mesma, conforme apresentado e descrito na próxima sessão.

3.2.1 Desenho da pesquisa

A pesquisa é apontada como um “[...] fluxo de trabalho que se desenvolve durante todo o curso de qualquer projeto investigativo.” (STRAUSS; CORBIN, 2008) e dentre este fluxo de trabalho, cada etapa acarreta escolhas dos procedimentos alternativos, qualitativos ou quantitativos, que são mais apropriados (STRAUSS; CORBIN, 2008). Portanto, a pergunta a se fazer é: quais as combinações possíveis de se fazer para manter o fluxo de informações e obter a maior quantidade e qualidade de dados a serem analisados?

Para tentar responder a esta pergunta, buscou-se construir um desenho de pesquisa de forma a buscar, por meio de diferentes etapas de coleta e análise de dados, garantir um processo de alimentação das próximas as fases, a partir do resultados das análises das fases anteriores, conforme apresentado na FIGURA 4.

FIGURA 4 - DESENHO DA PESQUISA



FONTE: A autora (2015).

A perspectiva metodológica, a maneira que os dados foram coletados, os procedimentos utilizados na análise e interpretação dos mesmos serão apresentados nas próximas seções.

3.2.2 Delineamento da pesquisa

Com base no tema e lacunas identificadas neste estudo, a pesquisa é exploratório-descritiva, valendo-se de uma abordagem qualitativa. Exploratória porque os estudos sobre os processos de desenvolvimento da CI em nível grupal e sobre a tendência de formação de grupos multiculturais em multinacionais é bastante atual (LEUNG et al., 2014) e carece de sustentação empírica. É descritiva uma vez que objetivou descrever as características (elementos e dimensões) da competência de um grupo e as características de uma EMC. Trata-se de um trabalho de base construtivista, no qual considera-se que os significados são socialmente construídos pelos indivíduos em interação com seu mundo, sendo que “há múltiplas construções e interpretações da realidade que estão em fluxo e que mudam com o passar do tempo” (MERRIAM, 2002, p. 4). Assim, é predominantemente interpretativo, pois busca essa leitura da realidade.

Godoi et al. (2007) apontam, ainda, que a perspectiva qualitativa é influenciada pelas transformações geradas pela linguagem, na qual

[...] a própria função da linguagem passa da representação à ação, e o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação. Ao ocupar-se das formas simbólicas, a visão qualitativa passa a interessar-se não pela sua gramática ou estrutura interna, mas pelo caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e necessidades sociais. (GODOI et al., 2007, p. 92).

O processo e o contexto constituem elementos inseparáveis na perspectiva qualitativa da pesquisa (MERRIAM, 2002; GODOI et al., 2007): o processo, baseado na concepção da interação como processual, e o contexto como “suporte das interpretações que envolvem as subjetividades, as ações, os objetos e os efeitos discursivos.” (GODOI et al., 2007, p. 98). Em consonância com o argumento, Godoy (2012) atesta que pesquisadores que adotam a perspectiva qualitativa comumente assumem o pressuposto que “a realidade é socialmente construída [...], procurando

respostas para questões que envolvem os processos a partir dos quais experiências sociais são criadas e vivenciadas, atribuindo-se a elas determinados significados.” (GODOY, 2012, p. 37).

Posto isto, a perspectiva qualitativa se apresentou como a abordagem indicada para o estudo do processo de desenvolvimento da CIG em EMCs, uma vez que destaca o papel: (a) dos significados socialmente construídos e do fluxo de construções e interpretações da realidade (MERRIAM, 2002; GODOY, 2012); (b) da importância da linguagem ao sair do nível individual e focar nas experiências sociais (GODOI et al., 2007); e (c) do contexto e processo como elementos de destaque no estudo (MERRIAM, 2002; GODOI et al., 2007).

Com base nas lacunas da literatura apontadas por Deardorff (2006) e Leung et al. (2014), optou-se pelo estudo de caso (MERRIAM, 1998) como estratégia de pesquisa, pois apresenta um caráter de profundidade e detalhamento (FLICK, 2009) e é indicado na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem compreensão limitada (GODOI et al., 2007).

O caso pode ser uma pessoa, um programa, um grupo ou uma política específica (MERRIAM, 1998), a autora define "o caso como uma coisa, uma única entidade, uma unidade em torno do qual existem limites" (p. 27, tradução nossa).

O estudo de caso aqui foca em um fenômeno particular, o desenvolvimento da CIG em EMCs, cuja importância vem do que ele revela do fenômeno objeto da investigação (MICHEL, 2009). Ademais, o estudo de caso “é relevante quando as questões de pesquisa exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social.” (YIN, 2015, p. 4), bem como uma descrição e análise holística intensa de um fenômeno limitado, tais como um programa, uma instituição, uma pessoa, um processo, ou uma unidade social (MERRIAM, 1998).

Foi definido o fenômeno “desenvolvimento da CIG” como o “caso” a ser estudado, uma vez que, segundo Miles et al. (2014), um caso pode ser definido por um processo. O nível de análise foi o grupal. Como unidade de observação tem-se os membros de diversos grupos de EMCs (fases 1 e 2).

Em relação à dimensão temporal, a pesquisa apresentou um recorte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999), pois este recorte pressupõe a coleta de dados em um ponto no tempo, mas inclui a noção de mudança ao longo de um período (RICHARDSON, 1989). Esta noção de mudança foi necessária uma vez que se trata de um processo e perceber a mudança como

um processo é considerar a ocorrência de eventos ao longo do tempo provocados por ações individuais e organizacionais (OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

Sumariamente, considerando o problema de pesquisa e com base na descrição acima, o estudo desenvolvido pode ser caracterizado como de natureza qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, de abordagem predominantemente interpretativa, de corte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). Foi adotado, ainda, o método de estudo de caso (MERRIAM, 1998) onde o fenômeno é o caso.

3.2.3 Dados: fonte, coleta e análise

Tendo definido a estratégia de pesquisa a ser utilizada, cabe definir as técnicas de fonte, coleta e análise dos dados, uma vez que, segundo Godoy (2006, p. 133), “é importante lembrar que a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação”.

Além dos dados secundários da organização selecionada, foram coletados dados primários, aqueles que são produzidos pelo pesquisador na interação direta com os sujeitos de pesquisa, por meio de entrevistas, observações ou aplicação de questionários (VERGARA, 2009). Para tanto, foram utilizadas fontes de dados diferentes em cada fase da pesquisa, sendo elas: questionário, entrevistas semi-estruturadas e *focus-group*.

De modo geral, utilizou-se para a interpretação dos dados qualitativos a análise de conteúdo (FLORES, 1994; BARDIN, 2004) e para os dados quantitativos a estatística de frequência simples. A combinação de técnicas, segundo Strauss e Corbin (2008), pode ser feita por razões complementares, informativas e de desenvolvimento; isto é, a contagem, mensuração e análises estatísticas podem ser úteis para suplementar, estender ou testar algumas questões da pesquisa qualitativa. A coleta e análise dos dados podem ser realizadas por meio de várias combinações, durante todas as fases do processo de pesquisa, “podendo haver interação para frente e para trás entre as combinações dos dois tipos de procedimentos, com dados qualitativos afetando os dados quantitativos e vice-versa.” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 42).

Para buscar a maior precisão dos resultados, conferindo validade à pesquisa, foi utilizada a triangulação intramétodo sequencial (MORSE, 1991;

VERGARA, 2010). Intramétodo porque utiliza técnicas de coleta de dados diversas, mas relacionadas a um mesmo método, o qualitativo. Sequencial, uma vez que está estruturada em fases sequenciais em que os resultados da fase anterior contribuem na elaboração do instrumento de pesquisa da fase subsequente, dando ainda subsídios às suas análises.

Portanto, visando dar consistência e robustez à investigação e garantir sua validade, a opção nesta pesquisa foi por um estudo desenvolvido em diferentes fases e utilizando várias técnicas de coleta e análise de dados para cobrir todos os elementos da CIG, e seu desenvolvimento, e garantir uma maior acuridade dos resultados do estudo.

Com o objetivo de elucidar as fases deste estudo, apresenta-se resumidamente em uma figura a relação de cada fase com os objetivos específicos da pesquisa, as etapas que foram cumpridas em cada fase e o resultado obtido, conforme segue:

FIGURA 5 - DETALHAMENTO DAS FASES DA PESQUISA

1ª FASE Aproximação do campo	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPAS	RESULTADO
Questionário Análise estatística de frequência.	<ul style="list-style-type: none"> • Propor um conceito para CIG em EMCs com base na literatura 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca na literatura dos elementos e dimensões da CI; • Transposição destes elementos para o nível de grupo; • Proposição do Conceito de CIG, considerando os elementos e dimensões elencados na literatura; • Aplicação de um questionário para validação da proposta do conceito com membros brasileiros e estrangeiros de EMCs no Brasil e no exterior e análise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de conceito para CIG; • Definição dos elementos e dimensões da CIG a serem investigados na próxima fase; • Validação do conceito de CIG • Base para elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada.
2ª FASE Imersão no campo	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPAS	RESULTADO
Entrevistas semi-estruturada <i>Focus Group</i> Análise de conteúdo e documental	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os elementos e dimensões da CIG nas EMCs; • Analisar os fatores facilitadores e dificultadores do desenvolvimento da CIG; • Contextualizar a dinâmica de trabalho e caracterizar a EMC; 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca na literatura dos fatores facilitadores e dificultadores do desenvolvimento da CIG, elementos para caracterização da EMC e modelos de desenvolvimento da CIG; • Definição das categorias de análise; • Elaboração e condução do roteiro de entrevista semi-estruturada para membros da EMC e representante do RH, e análises. • Análise documental sobre a estrutura da EMN e da EMC; • Elaboração do roteiro do <i>focus group</i>; • Realização do <i>focus group</i> e análise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização da dinâmica de trabalho da EMC; • Compreensão do processo de desenvolvimento da CIG; • Identificação dos fatores facilitadores e dificultadores.

FONTE: A autora (2015)

As fases de pesquisa, apresentadas na figura anterior estão detalhadas a seguir.

3.2.3.1 Fase 1 – aproximação do campo

O objetivo desta fase foi de aproximação do campo de estudo e investigar se os elementos e dimensões da CI individual continuavam relevantes na dimensão grupal, com base no conceito de CIG desenvolvido. Para tal, foram utilizados dados primários, por meio da aplicação de um questionário (APÊNDICE A) desenvolvido com base na literatura e dividido em 4 blocos: (a) bloco 1 – informações gerais; (b) bloco 2 – elementos da CIG; (c) bloco 3 – dimensões da CIG; e (d) bloco 4 – considerações adicionais. Os blocos 1 e 4 foram compostos de questões abertas, já no bloco 2 foi utilizado uma escala dicotômica que variou de “não aplicável” e “aplicável” e no bloco 3, utilizou-se de uma escala *Likert* de 5 pontos que variou de “sem importância” a “muito importante”.

O questionário foi desenvolvido em duas versões – português e inglês – e foram aplicados de duas maneiras: (a) por meio de e-mail com o convite para participar do levantamento e link da pesquisa nas duas versões em anexo, para que o respondente optasse por uma delas; e (b) por meio de versão impressa que foi entregue pessoalmente aos respondentes para preenchimento.

Os dados foram coletados no período de julho a agosto de 2015, com base na percepção de profissionais, brasileiros e estrangeiros, que atuam em EMCs no Brasil e exterior. Ao todo, foram consultados 20 profissionais de origens e países diferentes, sendo que dez atuam na área de tecnologia da informação e dez deles atuam em áreas variadas como marketing, vendas, finanças, qualidade, P&D e varejo, ocupando diferentes posições hierárquicas dentro das EMCs, variando de CEO a analistas técnicos. Quanto à nacionalidade dos respondentes, 16 participantes são brasileiros atuando em EMCs, sendo que 11 atuam em EMCs fora do país e cinco no Brasil. Dentre os quatro estrangeiros pesquisados, um atua no Brasil e três no exterior.

Como técnica de análise de dados, foram utilizadas técnicas de contagem simples, por meio da análise estatística de frequência, as quais podem oferecer um corpo de dados onde o leitor pode obter uma percepção do valor dos dados como um todo, podendo ainda o pesquisador “[...] testar e rever suas generalizações,

dirimir dúvidas perturbadoras sobre a acurácia de suas implicações sobre os dados.” (SILVERMAN, 2009, p. 58).

Esta fase da pesquisa, gerou como resultado: (a) a seleção dos elementos e dimensões da CI que são relevantes para o nível grupal a serem investigados na próxima fase; (b) confirmação do conceito de CIG; e (c) base para a elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturado, conforme descrito a seguir.

3.2.3.2 Fase 2 – imersão no campo

O objetivo desta fase foi avaliar com maior profundidade como os elementos e dimensões da CI atuam na dimensão grupal com base no conceito de CIG desenvolvido, analisar os fatores facilitadores e dificultadores do desenvolvimento da CIG e contextualizar a dinâmica de trabalho, caracterizando a EMC. Estes passos foram relevantes para atingir o objetivo geral de compreender como ocorre o processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais.

A escolha da EMC investigada foi pautada em 5 critérios de seleção, sendo eles: (a) representar o fenômeno em estudo; (b) ser composta de membros de 3 culturas distintas ou mais que relacionam-se frequentemente; (c) tratar-se de uma EMC madura, com experiência de pelo menos 3 anos no convívio intercultural dentro da equipe; (d) disponibilidade em participar da pesquisa e; (e) acesso da pesquisadora.

Os dados a respeito da empresa e os sujeitos investigados foram mantidos em sigilo por solicitação da organização pesquisada, uma vez que, segundo a empresa, trata-se de um segmento altamente competitivo onde o sigilo de dados em todas as áreas da organização é primordial para a manutenção da competitividade da mesma.

A EMN pesquisada, para efeitos deste estudo será nomeada de Alpha e é uma das empresas pioneiras na área de saúde - farmacêutica e de diagnóstico - com produtos e serviços para detecção precoce, prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças. A EMN atua há mais de 100 anos no mercado, iniciando suas operações na Europa. Os produtos, atualmente, são comercializados em mais de 150 países, sendo que em todos eles a organização mantém operações, contando com mais de 80 mil funcionários em todo o mundo.

Já os integrantes da EMC, para efeitos desta pesquisa, serão nomeados de entrevistados e caracterizados conforme quadro a seguir.

QUADRO 23 – CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE MULTICULTURAL

ENTREVISTADO	NACIONALIDADE	CARGO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EQUIPE
Entrevistado 1	Costa Riquenho	Gerente de projetos e arquitetura	Engenheiro de Software com mestrado em Administração	3 anos
Entrevistado 2	Brasileiro	Analista em Design Digital	Designer Digital com pós em MKT Digital	4 meses
Entrevistado 3	Costa Riquenho	Coordenador de Projetos	Ciências da Computação com mestrado em Administração da Tecnologia da Informação (incompleto)	6 anos (sendo 8 meses atuando na Europa)
Entrevistado 4	Argentino	Gerente de TI LATAM Digital, Collaboration & Mobility	Ciências da Computação com MBA em Gestão Empresarial	4 anos

FONTE: A autora (2015).

A equipe selecionada para a pesquisa atua na área de marketing digital e atende a 10 países da América Latina, sendo composta por 4 membros: 1 argentino, 2 costa riquenhos e 1 brasileiro. Eles interagem com fornecedores internos de vários países da Europa e dos Estados Unidos, atuando há mais de 3 anos juntos, salvo o caso do entrevistado 2, que atua na equipe a 3 meses.

Inicialmente, foram utilizados dados secundários, coletados por meio de pesquisa documental no site da organização e demais notícias veiculadas na mídia, para caracterizar a empresa como uma EMN madura em termos de experiência atuando com EMCs, conforme critérios estabelecidos. A análise documental se apresenta como um método não intrusivo, no qual os dados produzidos tem uma finalidade prática, portanto abre uma nova perspectiva sobre a problemática a ser estudada, permitindo que se vá além da perspectiva dos membros do campo (FLICK, 2009).

Posteriormente, utilizou-se de dados primários obtidos por meio de entrevista semi-estruturada. Na elaboração do roteiro da entrevista, as perguntas abertas foram desenvolvidas e controladas pela teoria e basearam-se nos pressupostos adotados pelo pesquisador, sendo respondidas com base no conhecimento que o entrevistado possuía (FLICK, 2009). Foram desenvolvidos 2

modelos de entrevista semi-estruturada, sendo o primeiro direcionado para os membros da EMC pesquisada (APÊNDICE B) e o segundo direcionado à área de RH (APÊNDICE C), uma vez que o objetivo da entrevista com o representante de RH foi específica sobre o papel desta área como facilitadora ou dificultadora no processo de desenvolvimento da CIG. Todos os membros da EMC selecionada foram entrevistados, bem como o representante da área de RH, por meio de medidas de auto-relato, nas quais, segundo Leung et al. (2014), os entrevistados fazem relatos sobre a sua própria CI e do grupo, descrevendo suas experiências e comportamentos presentes e passados. Ao total, foram realizadas portanto 5 entrevistas.

As entrevistas semi-estruturadas podem, ainda, ser definidas como conversas guiadas de maneira fluída (YIN, 2015) e foram projetadas a fim de permitir que os entrevistados contassem suas próprias versões dos acontecimentos com suas próprias palavras, metodologia esta defendida por autores que trabalham o processo de competência e de aprendizagem intercultural por meio de auto-reflexão, auto-relato e construção narrativa (GERTSEN, 1990; SODERBERG, VAARA, 2003; GERTSEN; SODERBERG, 2011; GERTSEN; ZOLNER, 2012; BEHRND, PORZELT, 2012; LEUNG et al., 2014).

As entrevistas ocorreram no período de novembro a dezembro de 2015, sendo que 3 delas (E1, E2 e E3) foram presenciais, na sede da empresa na região Sudeste do Brasil, e 2 delas (E4 e E5) foram via vídeo conferência. As entrevistas tiveram duração média de 1h01m24s, sendo que todas foram gravadas com autorização dos respondentes e transcritas, gerando um total de 98 páginas.

Quanto à entrevista com o representante da área de RH, foi entrevistado o gerente (E5), cargo este definido como *business partner* de RH pela organização, atuando como um consultor de negócios de RH para as áreas de finanças regional, TI, comercial e MKT regional.

Para a análise dos dados das entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo (FLORES, 1994; BARDIN, 2004) que, por meio de procedimentos sistemáticos, busca descrever o conteúdo das mensagens (BARDIN, 2004).

Segundo Flores (1994), uma das formas tradicionais de tratamento dos dados qualitativos textuais é a análise de conteúdo, isto é, a análise que é realizada por meio da manipulação dos dados qualitativos mantendo sua expressão textual, por meio de procedimentos interpretativos. O autor define análise de conteúdo como

“a intenção de extrair significado de um conjunto de dados textuais, sempre considerando a fase de redução dos dados baseada na codificação” (FLORES, 1994, p. 66) e defende que esse procedimento constitui uma técnica de análise de dados que pode ser aplicada às informações gerada pela investigação.

Na análise de conteúdo, as conclusões são do tipo interpretativo, começam a emergir desde momento da coleta de dados e tem como elemento de análise os dados textuais (FLORES, 1994). Uma vez que a comunicação é um dos elementos principais da CI, a análise de conteúdo mostrou-se adequada para a análise das entrevistas semi-estruturadas a serem aplicadas nos integrantes das equipes multiculturais.

Os resultados desta análise apontaram para alguns elementos relevantes no desenvolvimento da CIG. Assim, a fim de aprofundar estes resultados, realizou-se mais uma etapa de entrevistas de forma coletiva, usando da técnica de *focus group* virtual.

O *focus group* é uma técnica que proporciona uma visão da interação do grupo quanto ao tópico analisado (EDMUNDS, 2000) e esta interação é estimulada na discussão (FLICK, 2009). Os grupos focais, segundo Flick (2004, p. 189) “partem de uma perspectiva interacionista e buscam mostrar o modo como uma questão é construída e alterada ao ser debatida em uma discussão de grupo.”. Portanto, o grupo focal foi valioso para a pesquisa, uma vez que, a interação e a dinâmica dos membros do grupo puderam acrescentar informações ao conhecimento produzido pelas demais fases do estudo. O roteiro foi desenvolvido com base na análise de conteúdo realizada a partir das entrevistas individuais (APÊNDICE D).

O *focus group* foi operacionalizado online, por meio de grupos síncronos, ou seja, discussão em tempo real (FLICK, 2009), pois trata-se da realidade de reuniões usuais da equipe, uma vez que seu gestor encontra-se sediado na Argentina. Segundo Flick (2009), para que seja considerado um *focus group* síncrono, todos os membros do grupo devem estar conectados, participando de uma sala de bate-papo online. No caso deste estudo, a organização disponibilizou o software utilizado internamente para as reuniões virtuais. Esta coleta ocorreu em janeiro de 2016, teve duração de 48 minutos e contou com a participação dos entrevistados E1, E2 e E4 (QUADRO 24), sendo que o E3, coordenador de projetos, encontrava-se em férias e sem conexão com a internet.

QUADRO 24 – MEMBROS DA EQUIPE MULTICULTURAL – *FOCUS GROUP*

ENTREVISTADO	NACIONALIDADE	CARGO
Entrevistado 1	Costa Riquenho	Gerente de projetos e arquitetura
Entrevistado 2	Brasileiro	Analista em Design Digital
Entrevistado 4	Argentino	Gerente de TI LATAM Digital, Collaboration & Mobility

FONTE: A autora (2015).

Os dados foram coletados até o momento em que se teve uma evidência confirmatória para a maioria dos tópicos principais (YIN, 2015). Este momento foi identificado quando as perguntas e respostas dos membros da EMC começaram a ser tornar repetitivas, indicando o momento de saturação dos dados. Para a análise dos dados desta coleta, utilizou-se também a análise de conteúdo (FLORES, 1994; BARDIN, 2004).

Em síntese, nesta fase foi utilizado como fonte de coleta de dados as entrevistas individuais e um *focus group*, e como técnica de análise dos dados a análise de conteúdo. Os resultados gerados foram: (a) aprofundamento da compreensão do processo de desenvolvimento da CIG com base nos elementos e dimensões da CI em nível grupal, principalmente interação, comunicação e cultura negociada; e (b) confirmação dos fatores que tem facilitado e dificultado o processo em análise.

3.2.4 Limitações da pesquisa

Algumas limitações da pesquisa podem ser levantadas aqui, apesar da preocupação da pesquisadora quanto a acuridade na busca da literatura acerca do tema, na escolha da estratégia de pesquisa e na coleta e análise dos dados.

A primeira limitação envolve a estratégia de pesquisa definida, o estudo de caso. Segundo Yin (2015), o aprofundamento exigido pelo estudo de caso pode ser avaliado como uma vantagem ou como um limitante, uma vez que gera pouca base de generalização científica ao trabalhar detalhadamente um caso específico.

Contudo, Flick (2009) argumenta que, por mais que o estudo de caso não gere generalizações, ele permite que se façam afirmações, tirem-se conclusões e gerem resultados que são relevantes para o estudo, defendendo ainda que no estudo de caso existe uma generalização interna, a qual se refere a uma conclusão

dentro de um contexto ou grupo estudado. É este tipo de generalização que o estudo de caso permite e é o aprofundamento do conhecimento sobre uma realidade que o estudo de caso objetiva. Portanto, não pretende-se atingir qualquer outro tipo de generalização. O caso aqui investigado é o fenômeno, e sua riqueza está atrelada à profundidade de investigação.

Além das limitações quanto a estratégia de pesquisa, pode-se citar também àquelas que se referem às técnicas de coleta de dados utilizadas no estudo. A primeira limitação foi a falta de acesso, por parte da pesquisadora, aos documentos internos da EMN, ficando a análise documental limitada aos dados divulgados no site da organização e nos artigos divulgados pela mídia. Este limitante foi atenuado, uma vez que a análise documental teve como objetivo caracterizar a organização como uma multinacional, informação esta que ficou clara tanto nos dados divulgados quanto nas narrativas geradas nas entrevistas semi-estruturadas e no *focus group*. Outra limitação de coleta de dados foi a não autorização da empresa para realizar observação na EMC. Esta técnica permitiria compreender melhor o funcionamento da equipe, sua interação e demais elementos. Procurou-se compensar esta limitação explorando ao máximo as entrevistas realizadas.

Ainda em relação a coleta de dados, um limitante que merece ser destacado foi a ausência de um dos membros da equipe no *focus group*, uma vez que o mesmo estava de férias e sem acesso a internet.

Por fim, uma vez que na pesquisa qualitativa, o pesquisador é a principal fonte de coleta e análise de dados, a atuação do mesmo pode atuar como limitante no que tange a estes fatores (GODOY, 2006). Com o intuito de dirimir este limitante, todas as entrevistas, transcrições e análises foram realizadas pela própria pesquisadora, permitindo, assim um domínio dos dados levantados na pesquisa. Foi utilizada a técnica de triangulação intramétodo sequencial (MORSE, 1991; FICK, 2009; VERGARA, 2010), sendo estruturada em fases sequenciais, cada qual utilizando uma técnica de coleta e análise de dados, em que os resultados da fase anterior contribuíram tanto na elaboração do instrumento de pesquisa da fase subsequente quanto em suas análises posteriores.

Cabe, ainda, apontar como limitação desta pesquisa o nível de maturidade intercultural da EMC pesquisada, sendo que este alto nível de maturidade pode ser um viés ou enviesar as percepções. Portanto a homogeneização do grupo pode ser

considerada uma fraqueza que não leva, necessariamente, a oportunizar as diferenças culturais em favor da melhoria no desempenho do grupo.

Após esclarecer as limitações da pesquisa, o capítulo a seguir apresenta o contexto da indústria farmacêutica, além de apresentar o contexto do Marketing digital, área em que a EMC pesquisada atua.

3.2.5 Reflexões Metodológicas

Tratar de um tema em um nível de análise diferente daquele que a literatura se volta trouxe alguns desafios metodológicos, teórico e empíricos.

Teoricamente, foi necessário se debruçar sobre a literatura de CI individual e investigar por onde seria possível trabalhar o conceito em nível grupal. Isso requereu esforços de categorização do campo, classificação de conceitos e análise de elementos e reflexões sobre a literatura de competência de uma forma mais geral. Com isto foi possível chegar a proposição de um conceito de CI em nível grupal. Este conceito trouxe então o desafio de como validá-lo empiricamente. Para isso, buscou-se uma aproximação do campo, onde por meio do desenvolvimento e aplicação de um questionário com membros brasileiros e estrangeiros de EMCs no Brasil e exterior, foi possível elaborar o roteiro de entrevistas semi-estruturado com base nas conclusões desta etapa da pesquisa.

Feito isto, um novo desafio se impôs para alcançar o objetivo geral da dissertação: como estudar o processo de desenvolvimento da CIG. Para isso, buscou-se na literatura e nos dados do campo os modelos de desenvolvimento da CI e refletiu-se sobre como cada um destes elementos poderia contribuir para o desenvolvimento da CIG. Chegou-se ao modelo que norteou, então, o segundo momento da pesquisa empírica, a imersão no campo. Nesta etapa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e um focus group para garantir o aprofundamento das reflexões sobre o processo.

O caso aqui estudado foi o fenômeno, o que permitiu direcionar o olhar para a exploração do processo de desenvolvimento da CIG com base nas experiências vivenciadas pela EMC durante o processo. Por um lado, foi desafiador porque trata-se de uma estratégia ainda não utilizada em estudos de competência intercultural. Por outro lado, foi relevante metodologicamente porque permitiu analisar a evolução

da equipe durante o processo de desenvolvimento de sua CIG, considerando a dimensão temporal e histórica.

Num primeiro momento, houve uma insegurança por parte da pesquisadora, uma vez que poucos estudos se apresentaram como um modelo deste tipo. Porém, ao ir a campo, estas inseguranças foram amenizadas e a experiência em entrevistas de recrutamento e seleção, anteriores ao desafio acadêmico, contribuiu para que as entrevistas e o *focus group* ocorressem de forma leve e fluída. A utilização do fenômeno como caso se configurou como ideal conforme a necessidade da pesquisa.

Outra questão que contribuiu para a realização e conclusão da pesquisa foi a condução em fases: aproximação do campo e imersão no campo, uma vez que, houve a oportunidade de desenvolver a capacidade analítica em etapas, sendo a primeira com uma análise mais descritiva e na segunda interpretativa. Portanto, o desenvolvimento da pesquisa em fases garantiu esta evolução tanto dos dados quanto da capacidade analítica da pesquisadora.

Algumas dificuldades se apresentaram, num primeiro momento, em relação a abertura das EMNs para realização do estudo. Após vários contatos e respostas negativas, uma EMC, que atendia os critérios metodológicos estipulados, aceitou participar da pesquisa e obteve a autorização da organização para a realização da mesma. A partir deste momento, a EMC se mostrou bastante aberta a atender as solicitações da pesquisadora e contribuir efetivamente com o estudo.

4 FASE 1: APROXIMAÇÃO DO CAMPO E CONCEITO DE COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

O objetivo desta fase foi de explorar os elementos e dimensões da CI individual na dimensão grupal com base no conceito de CIG desenvolvido: Competência Intercultural Grupal é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTANO, 1988; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMAYER; DAVOINE, 2015).

Esta foi uma fase de aproximação do campo em que os dados foram coletados com base na percepção de profissionais, brasileiros e estrangeiros, que atuam em EMCs no Brasil e exterior. Ao todo, foram consultados 20 profissionais com o seguinte perfil:

QUADRO 23 – CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DE PESQUISA - FASE 1

(continua)

Respondentes	País de Origem	País em que está atuando	Posição Profissional	Tempo de atuação na EMC	Nacionalidade dos integrantes da EMC
1	Argentina	Brasil	Gerente de Marketing Digital	3 anos	Costa riquenha e brasileira
2	Suíça	Suíça	Gerente de Projetos Digitais	2 anos	Francesa, irlandesa, americana, canadense, suíça, alemã, espanhola e britânica
3	Brasil	Brasil	Coordenador de TI	10 anos	Costa riquenha e brasileira
4	Brasil	Brasil	Analista de Network	8 meses	Costa Riquenha e brasileiras
5	Brasil	México	Diretor Executivo	1 ano	Mexicana, brasileira, chinesa, argentina, americana e indiana
6	Brasil	Singapura	Diretor Regional de Vendas	2 semanas	Russa, cingapuriana, malaia, chinesa, inglesa e americana
7	Alemanha	Alemanha	Gerente de TI	4 anos	Suíça, alemã, francesa, brasileira, turca, inglesa, italiana, dinamarquesa
8	Brasil	Estados Unidos	Gerente de Prestação de Serviços em TI	4 anos	Americana, indiana, chinesa, cubana, tunisiana, búlgara e paquistanesa

QUADRO 23 – CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DE PESQUISA - FASE 1

(conclusão)

Respondentes	País de Origem	País em que está atuando	Posição Profissional	Tempo de atuação na EMC	Nacionalidade dos integrantes da EMC
9	Reino Unido	Reino Unido	Diretor de TI	10 anos	Britânica, irlandesa, sueca, dinamarquesa, norueguesa, finlandesa, lituana
10	Brasil	Brasil	Diretor Financeiro	2 anos	Brasileira, espanhola, americana, mexicana e indiana
11	Brasil	Brasil	CEO	8 anos	Brasileira, alemã, brasileira peruana, mexicana, inglesa e espanhola
12	Brasil	Brasil	Gerente de Varejo América Latina	3 anos	Colômbiana, brasileira e mexicana
13	Brasil	República Tcheca	Analista de Qualidade	1 ano	Indiana, americana, japonesa, chinesa, inglesa, polonesa, canadense, argentina, uruguaia, mexicana e brasileira
14	Brasil	República Tcheca	Especialista em TI	3 meses	Tcheca, brasileira, peruana, sérvia, grega, indiana, eslováquia, romena, portuguesa e brasileira
15	Brasil	República Tcheca	Especialista em TI	10 meses	Inglesa, tcheca, filipina, indiana, neozelandesa e brasileira
16	Brasil	República Tcheca	Representante de Serviços ao Cliente	1 ano	Italiana, romena, portuguesa e brasileira
17	Brasil	República Tcheca	Engenheiro de Software	1 ano	Americana, brasileira, tcheca, indiana, francesa, italiana, israelense e russa
18	Brasil	República Tcheca	Engenheiro de Software	2 meses	Tcheca, brasileira, alemã e coreana
19	Brasil	República Tcheca	Suporte Técnico de Banco de Dados	10 meses	Tcheca, indiana, africana, búlgara, húngara e brasileira
20	Brasil	República Tcheca	Engenheiro de Pesquisa e Desenvolvimento	1 ano	Tcheca e brasileira

FONTE: A autora (2015).

Dentre os 20 sujeitos pesquisados, 10 atuam na área de tecnologia da informação e 10 deles atuam em áreas variadas como marketing, vendas, finanças, qualidade, P&D e varejo, ocupando diferentes posições hierárquicas dentro das EMCs, variando de CEO a analistas técnicos. Quanto à nacionalidade dos

respondentes, 16 sujeitos são brasileiros atuando em EMCs, sendo que 11 atuam em EMCs fora do país e cinco no Brasil. Dentre os quatro estrangeiros pesquisados, um atua no Brasil e três no exterior.

Das EMCs dos respondentes, três possuem duas nacionalidades envolvidas e as outras 17 são integradas por mais de três nacionalidades distintas. Quanto ao tempo de atuação na equipe, a variação ocorre entre três meses e dez anos, sendo que dois respondentes integram a mesma equipe há mais de oito anos e 18 deles a menos de quatro anos.

Com o objetivo de facilitar a compreensão de cada elemento por parte dos respondentes, foi mantida a síntese da definição da CIG que referencia o elemento a ser analisado. Os resultados adquiridos estão na tabela a seguir.

TABELA 1 – AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

(continua)

Elemento	Síntese da Definição de CIG	Não aplicável		Aplicável	
		VA ⁸	VR ⁹	VA	VR
Interação	É capaz de atingir seus objetivos por meio da interação construtiva em um contexto multicultural (DEARDORFF, 2004; JOKIKOKKO, 2005)	0	0%	20	100%
Eficácia	É capaz de funcionar de forma eficaz com membros de diversas culturas (DINGES; BALDWIN, 1996; GERTSEN, 1990), gerando um comportamento geral adequado em uma ou mais culturas (BENNET et al., 1986)	1	5%	19	95%
Diferenças culturais	É capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos (FRIEDMAN; ANTAL, 2005)	1	5%	19	95%
Comunicação	É capaz de promover a comunicação eficaz (BYRAM, 1997; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; DEARDORFF, 2004; LOUGH, 2011; FITCH, 2012) , ou seja, a comunicação aberta, clara e franca (MORAN et al., 2009)	1	5%	19	95%
Aprendizagem	É capaz de aprender significativamente , gerando respostas inovadoras e criativas aos desafios dos diferentes contextos culturais (FISCHER et al., 2009)	1	5%	19	95%

⁸ Valor absoluto.

⁹ Valor relativo.

TABELA 1 – AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

(conclusão)

Elemento	Síntese da Definição de CIG	Não aplicável		Aplicável	
		VA ¹⁰	VR ¹¹	VA	VR
Cultura negociada	É capaz de flexibilizar o quadro de referência da equipe, adaptando-o ao contexto multicultural (FENNES; HAPGOOD, 1997; DEARDORFF, 2004), por meio de uma cultura negociada (KIM, 1988; BARMEYER; DAVOINE, 2015)	3	15%	17	85%

FONTE: a autora (2015).

A análise descritiva de frequência apontou que todos os seis elementos indicados pela literatura – interação, eficácia, diferenças culturais, comunicação, aprendizagem e cultura negociada – são relevantes no contexto grupal, uma vez que todos eles foram avaliados como aplicáveis por mais de 85% dos respondentes. Assim, verificou-se que todos os elementos da CI individual devem ser mantidos na análise da CIG.

A partir desta constatação, coube uma análise do grau de importância das dimensões envolvidas nos elementos da CIG. Para tal utilizou-se uma Escala *Likert* de 5 pontos que variou de “sem importância” para “muito importante”, obtendo-se o resultado absoluto apontado na tabela a seguir.

TABELA 2 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALOR ABSOLUTO

(continua)

ELEMENTO	DIMENSÃO	1 - Sem importância	2 – Baixa importância	3 – Média importância	4 – Importante	5 - Muito importante
Interação	Gerenciamento da interação	0	0	8	6	6
	Consolidação e engajamento da equipe	0	0	2	10	8
	Coesão entre os membros da equipe	0	0	2	12	6
	Orientação para os resultados	0	0	0	10	10
	Planejamento forte, claro e detalhado	1	0	0	10	9
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	0	0	3	6	11
	Compreensão dos objetivos do grupo	0	0	0	8	12
	Clareza na descrição dos papéis	1	0	2	10	7

¹⁰ Valor absoluto.¹¹ Valor relativo.

TABELA 2 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALOR ABSOLUTO

(continua)

ELEMENTO	DIMENSÃO	1 - Sem importância	2 – Baixa importância	3 – Média importância	4 – Importante	5 - Muito importante
Eficácia	Visão etnorelativa - aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo	1	0	8	6	5
	Construção de relacionamento	0	0	3	7	10
	Gestão da diversidade cultural	0	0	7	6	7
	Valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo	0	0	6	6	8
	Valorização dos atributos pessoais	1	2	1	7	9
	Postura de não-julgamento	1	0	2	9	8
	Cultura negociada	0	2	8	7	3
	Interações bem-sucedidas	0	0	5	11	4
	Aptidão para a gestão de situações complexas	0	0	3	5	12
	Gerenciamento das incertezas	0	2	4	6	8
Diferenças culturais	Mentalidade global	1	0	4	4	11
	Gerenciamento de recursos intelectuais e culturais	0	1	3	13	3
	Engajamento dos membros da equipe	0	0	0	10	10
Comunicação	Comunicação clara e franca	0	0	2	4	14
	Feedbacks constantes	1	0	2	8	9
	Habilidade sociolinguística	0	0	8	8	4
	Precisão no envio e recebimento de mensagens	0	0	2	14	4
	Habilidade de comunicação intercultural	0	0	4	13	3
	Habilidades verbais e não-verbais	0	0	6	11	3
Aprendizagem	Aprendizado intercultural contínuo	0	1	8	6	5
	Abertura para a aprendizagem intercultural	0	1	5	7	7
	Orientação para o compartilhamento de conhecimento	0	0	3	9	8

TABELA 2 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALOR ABSOLUTO

(conclusão)

ELEMENTO	DIMENSÃO	1 - Sem importância	2 – Baixa importância	3 – Média importância	4 – Importante	5 - Muito importante
Cultura negociada	Flexibilidade	0	0	0	9	11
	Adaptabilidade	0	1	0	9	10
	Cultura negociada	0	2	8	7	3
	Visão etnorelativa - aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo	1	0	8	6	5
	Abertura para a aprendizagem intercultural	0	1	5	7	7

FONTE: A autora (2015).

Já em relação aos valores relativos das dimensões avaliadas pelos membros de EMCs, os resultados são demonstrados na tabela abaixo.

TABELA 3 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALORES RELATIVOS

(continua)

ELEMENTO	DIMENSÃO	1 - Sem importância	2 – Baixa importância	3 – Média importância	4 – Importante	5 - Muito importante
Interação	Gerenciamento da interação	0%	0%	40%	30%	30%
	Consolidação e engajamento da equipe	0%	0%	10%	50%	40%
	Coesão entre os membros da equipe	0%	0%	10%	60%	30%
	Orientação para os resultados	0%	0%	0%	50%	50%
	Planejamento forte, claro e detalhado	5%	0%	0%	50%	45%
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	0%	0%	15%	30%	55%
	Compreensão dos objetivos do grupo	0%	0%	0%	40%	60%
	Clareza na descrição dos papéis	5%	0%	10%	50%	35%

TABELA 3 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALORES RELATIVOS

(continuação)

ELEMENTO	DIMENSÃO	1 - Sem importância	2 – Baixa importância	3 – Média importância	4 – Importante	5 - Muito importante
Eficácia	Visão etnorelativa - aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo	5%	0%	40%	30%	25%
	Construção de relacionamento	0%	0%	15%	35%	50%
	Gestão da diversidade cultural	0%	0%	35%	30%	35%
	Valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo	0%	0%	30%	30%	40%
	Valorização dos atributos pessoais	5%	10%	5%	35%	45%
	Postura de não-julgamento	5%	0%	10%	45%	40%
	Cultura negociada	0%	10%	40%	35%	15%
	Interações bem-sucedidas	0%	0%	25%	55%	20%
	Aptidão para a gestão de situações complexas	0%	0%	15%	25%	60%
	Gerenciamento das incertezas	0%	10%	20%	30%	40%
Diferenças culturais	Mentalidade global	5%	0%	20%	20%	55%
	Gerenciamento de recursos intelectuais e culturais	0%	5%	15%	65%	15%
	Engajamento dos membros da equipe	0%	0%	0%	50%	50%
Comunicação	Comunicação clara e franca	0%	0%	10%	20%	70%
	Feedbacks constantes	5%	0%	10%	40%	45%
	Habilidade sociolinguística	0%	0%	40%	40%	20%
	Precisão no envio e recebimento de mensagens	0%	0%	10%	70%	20%
	Habilidade de comunicação intercultural	0%	0%	20%	65%	15%
	Habilidades verbais e não-verbais	0%	0%	30%	55%	15%
Aprendizagem	Aprendizado intercultural contínuo	0%	5%	40%	30%	25%
	Abertura para a aprendizagem intercultural	0%	5%	25%	35%	35%
	Orientação para o compartilhamento de conhecimento	0%	0%	15%	45%	40%

TABELA 3 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL – VALORES RELATIVOS

(conclusão)

ELEMENTO	DIMENSÃO	1 - Sem importância	2 – Baixa importância	3 – Média importância	4 – Importante	5 - Muito importante
Cultura negociada	Flexibilidade	0%	0%	0%	45%	55%
	Adaptabilidade	0%	5%	0%	45%	50%
	Cultura negociada	0%	10%	40%	35%	15%
	Visão etnorelativa - aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo	5%	0%	40%	30%	25%
	Abertura para a aprendizagem intercultural	0%	5%	25%	35%	35%

FONTE: A autora (2015).

Considerando a soma dos resultados para os pontos “importante” e “muito importante” da escala utilizada, pode-se verificar que os valores variaram entre 50% a 100%. Para efeitos desta pesquisa foram consideradas válidas as dimensões avaliadas como importante e muito importante por, pelo menos, 75% dos respondentes. As dimensões que foram utilizadas na próxima fase da pesquisa estão destacadas em cinza, na tabela a seguir.

TABELA 4 – DIMENSÕES DA CIG

(continua)

ELEMENTO	DIMENSÃO	Importante e Muito importante
Interação	Orientação para os resultados	100%
	Compreensão dos objetivos do grupo	100%
	Planejamento forte, claro e detalhado	95%
	Consolidação e engajamento da equipe	90%
	Coesão entre os membros da equipe	90%
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	85%
	Clareza na descrição dos papéis	85%
	Gerenciamento da interação	60%

TABELA 4 – DIMENSÕES DA CIG

(conclusão)		
ELEMENTO	DIMENSÃO	Importante e Muito importante
Eficácia	Postura de não-julgamento	85%
	Construção de relacionamento	85%
	Aptidão para a gestão de situações complexas	85%
	Valorização dos atributos pessoais	80%
	Interações bem-sucedidas	75%
	Valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo	70%
	Gerenciamento das incertezas	70%
	Gestão da diversidade cultural	65%
	Visão etnorelativa - aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo	55%
	Cultura negociada	50%
Diferenças culturais	Engajamento dos membros da equipe	100%
	Gerenciamento de recursos intelectuais e culturais	80%
	Mentalidade global	75%
Comunicação	Comunicação clara e franca	90%
	Precisão no envio e recebimento de mensagens	90%
	Feedbacks constantes	85%
	Habilidade de comunicação intercultural	80%
	Habilidades verbais e não-verbais	70%
	Habilidade sociolinguística	60%
Aprendizagem	Orientação para o compartilhamento de conhecimento	85%
	Abertura para a aprendizagem intercultural	70%
	Aprendizado intercultural contínuo	55%
Cultura negociada	Flexibilidade	100%
	Adaptabilidade	95%
	Abertura para a aprendizagem intercultural	70%
	Visão etnorelativa - aceite da existência e importância das diferenças culturais existentes no grupo	55%
	Cultura negociada	50%

FONTE: A autora (2015).

Além das questões fechadas, os respondentes foram motivados a tecer considerações adicionais sobre o trabalho em uma EMC por meio de uma questão aberta. Algumas proposições foram relevantes no sentido de reafirmar pressupostos apontados pela literatura sobre os elementos e dimensões da CIG, sendo que as considerações feitas pelos entrevistados, bem como o resultado % apontado na tabela 1 e 4 estão analisadas a seguir.

O elemento interação foi considerado aplicável por 95% dos respondentes, confirmando sua relevância, e as suas dimensões “orientação para os resultados” e

“compreensão dos objetivos da equipe” foram consideradas importantes ou muito importantes por 100% dos respondentes, seguida pela dimensão “planejamento forte, claro e detalhado” com 95%. Já a “consolidação e engajamento da equipe” e “coesão entre os membros da equipe” receberam 90% de avaliação como importante ou muito importante. Por fim 85% dos respondentes indicaram as dimensões “compreensão dos objetivos estratégicos da organização” e “clareza na descrição dos papéis” como muito importante.

Tal resultado indica a importância, para o elemento interação, da clareza na definição de objetivos da equipe e papéis de seus membros, bem como da existência de um planejamento forte e detalhado, e da coesão do grupo, sustentada pela dimensão consolidação e engajamento da equipe, dimensões estas que merecem uma análise mais aprofundada na próxima fase da pesquisa.

A dimensão “gerenciamento da interação” foi considerado como importante ou muito importante por 60% dos respondentes. Koester e Olebe (2004), Dusi et al. (2014) e Soboleva e Obdalova (2014) argumentam que a CI é necessária na gestão da interação entre pessoas em um contexto multicultural, porém a partir dos resultados desta fase da pesquisa, esta dimensão não será considerada como aplicável para a próxima etapa. Este resultado pode ser devido à interpretação dos respondentes em relação a sua realidade, ou mesmo a falta de compreensão do que seria gestão da interação, o que pode ser melhor explorado em outros estudos.

O respeito e a tolerância foram destacados como fatores que impactam tanto na interação eficaz do grupo quanto no entendimento das diferenças culturais, vindo ao encontro ao argumento de Dalib, Harun e Yusoff (2014), os quais destacam que a aquisição de entendimento cultural e o respeito às diferenças culturais são fundamentais na gestão da diversidade, conforme narrativas a seguir:

Trabalhar em uma equipe multicultural deve ser basicamente sobre respeito e tolerância em meu trabalho, especialmente, todos temos a possibilidade de opinar (R17).

Respeitar os integrantes no que diz respeito ao seu comportamento (desde que não afete a equipe como um todo), crenças, etc. Conhecer os limites de cada integrante para ter uma relação positiva. Evitar comentários que, mesmo insignificantes, possam causar reações negativas (R19).

A importância das relações sociais fora do ambiente de trabalho é apontada como relevante para a interação eficaz do grupo (GUDYKUNST, WISEMAN, HAMMER, 1977; GERTSEN, 1990; GERTSEN; SODERBERG, 2011) e a existência

ocasional das atividades fora do ambiente profissional é relatada como forma de incentivo à interação cultural, conforme segue:

O foco é realmente o trabalho e, ocasionalmente, há algum interesse em conhecer a cultura de outra pessoa por meio de atividades fora do ambiente profissional (R8).

Apesar dos avanços tecnológicos que facilitam a aproximação de membros de EMCs espalhados pelo mundo (ORTIZ, 2000; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; FINURAS, 2003), a distância física entre os membros das EMCs foi apontada como um fator dificultador na interação por um membro de uma EMC, conforme relatado a seguir:

A distância dificulta a interação num nível mais próximo, pessoal até, fazendo com que os contatos (muitas vezes agendados, sem o "papo de corredor", o "papo de almoço" ou vendo o rosto das pessoas enquanto falam) sejam mais frios e ao ponto quando se fala pelo telefone em teleconferências. Soluções como telepresença - reunião por vídeo - são excelentes, mas nem todas empresas têm a solução ou permitem uso, por exemplo, de *Skype* (R12).

Portanto, o elemento interação foi considerado válido como elemento da CI e as dimensões a serem investigadas em nível grupal são: (a) orientação para os resultados; (b) compreensão dos objetivos do grupo; (c) planejamento forte, claro e detalhado; (d) consolidação e engajamento da equipe; (e) coesão entre os membros da equipe; (f) compreensão dos objetivos estratégicos da organização; e (g) clareza na descrição dos papéis. Estas dimensões serviram de base para a elaboração da questão da entrevista semi-estruturada do elemento interação, sendo ela definida como: Como é a interação entre os membros culturalmente diversos do grupo? O que contribui para a melhoria desta interação? (falar sobre as formas de interação, engajamento da equipe, coesão entre membros, orientação para resultados, planejamento, compreensão comum dos objetivos e metas da equipe, clareza na descrição dos papéis e função).

O elemento eficácia foi considerado aplicável por 95% dos respondentes, confirmando sua relevância, e as suas dimensões como um todo receberam uma avaliação do grau de importância um pouco mais baixo em comparação ao elemento interação, com no máximo de 85% no nível de importância considerado válido neste estudo. Neste percentual encontram-se as dimensões “postura de não julgamento”,

“construção de relacionamentos” e “aptidão para gestão de situações complexas”. Já as dimensões “valorização dos atributos pessoais” e “interações bem-sucedidas” obtiveram um resultado de 80% e 75% pelos respondentes, respectivamente. Por último, com 70%, estão as dimensões “valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo” e “gerenciamento das incertezas”. Todas estas dimensões citadas acima são analisadas em uma equipe na próxima fase da pesquisa.

Já as dimensões “gestão da diversidade cultural”, “visão etnorelativa” e “cultura negociada” ficaram abaixo da linha de corte definida para esta pesquisa de 70% e não serão consideradas válidas para a próxima fase.

A gestão da diversidade cultural, segundo Adler (2008) afeta a eficácia da EMC. Panggabean et al. (2013) complementa o argumento, defendendo que as questões interculturais nos grupos afetam o desenvolvimento da CI e, conseqüentemente, o desempenho positivo da organização. Porém, apesar da consistência dos argumentos, um dos motivos pelo qual a dimensão não foi vista como relevante pode estar no fato de se tratar de uma dimensão muito abstrata, sendo substituída por outras como “ aptidão para a gestão de situações complexas” ou “valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo”.

Já a dimensão “visão etnorelativa” e “cultura negociada” podem ter sido avaliadas de maneira pouco significativa por se tratar de dois termos mais técnicos e de difícil compreensão, valendo uma exploração quanto a este argumento nas próximas fases da pesquisa.

Em suas considerações, um dos entrevistados apontou, especificamente, o nível educacional como significativo na eficiência da EMC. Hismanoglu (2011) argumenta que a educação formal tem forte influência no desenvolvimento da CI e Toffle (2014) defende que esta educação deve apoiar o desenvolvimento da CI individual, representando um dos elementos-chave no ensino profissional de especialistas (NAZARENKO, 2014), conforme comprova o relato:

Eu acredito que o nível de educação no grupo desempenha um papel significativo na eficiência da equipe e respeito um pelo outro. Minha equipe é composta por indivíduos com grau universitário ou mestres, e raramente eu preciso interferir em questões culturais (R8).

Portanto, o elemento eficácia foi considerado válido como elemento da CI e as dimensões a serem investigadas em nível grupal são: (a) postura de não-julgamento; (b) construção de relacionamentos; (c) aptidão para a gestão de situações complexas; (c) valorização dos atributos pessoais; (d) interações bem-sucedidas; (e) valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo; e (f) gerenciamento das incertezas.

Estas dimensões serviram de base para a elaboração da questão da entrevista semi-estruturada do elemento eficácia, sendo ela definida como: Você acredita que a diversidade cultural melhora o desempenho da equipe? Por quê? Você pode me dar algum exemplo concreto? Você acha que sua equipe é capaz de funcionar de forma eficaz com os membros das diversas culturas, gerando um comportamento e resultados adequados? A multiculturalidade dos membros da equipe gera muitos conflitos? Como estes conflitos são tratados pelo grupo? Esses conflitos tiveram impacto nos resultados da equipe? (falar sobre aceitação das diferenças culturais e impactos no desempenho, relacionamentos, valorização do outro, postura de não-julgamento, impacto da interação no desempenho, aptidões comuns para gestão de situações complexas, gerenciamento da incerteza, valores e crenças).

O elemento diferenças culturais foi apontado por 95% dos respondentes como aplicável e sua dimensão “engajamento dos membros da equipe” foi considerada importante ou muito importante por 100% dos respondentes, seguida da dimensão “gerenciamento de recursos intelectuais e culturais” com 80%, e pela “mentalidade global” com 75%. Todas as dimensões da CI apontadas pela literatura e assumidas nesta fase da pesquisa foram confirmadas como importantes na articulação das diferenças culturais dentro da EMC.

Os padrões de comportamento individual e em grupo são influenciados pelas culturas envolvidas (ADLER, 2008). Consequentemente as diferenças culturais estão presentes nas EMCs, impactando no modo em que os membros do grupo reagem às situações do dia a dia de trabalho, como relatado abaixo.

A avaliação de desempenho e *feedback* são as ocasiões em que eu observo claramente que a reação pessoal é impulsionada por aspectos culturais. Alguns mostram apenas apreciação, alguns questionam muito, alguns contestam o *feedback*, e alguns simplesmente o ouvem em voz baixa (R9). Algumas culturas (orientais, por exemplo) dificilmente irão propor/sugerir/ se opor a decisões a menos que questionados a fazê-los (R17).

Ademais, as teorias atuais acerca das EMCs tendem a focar nas dificuldades e barreiras enfrentadas por estas equipes e na necessidade de enfrentá-los, em vez de abordar como as interações entre as diversas culturas podem ser valiosas em muitos contextos (BITENCOURT; BUENO, 2015). O relato dos integrantes de EMC demonstrou que as diferenças culturais dentro da equipe não são mais tratadas como um obstáculo, mas sim como uma fortaleza, e que não trata-se de uma característica anormal, tendo sido interiorizada como algo normal dentro das organizações, conforme exposto a seguir:

Somos uma organização global e as diferenças culturais são um fato da vida e nós simplesmente reconhecemos isso e eu acredito que nossas diferenças são a nossa força (R9).

O maior desafio é parar de considerar as "diferenças" como acontecimentos "anormais" e perceber que existe mais de um jeito de obter resultados válidos (R18).

Não considero uma equipe multicultural diferente de uma equipe com integrantes de uma mesma localidade (R19).

Portanto, o elemento diferenças culturais foi considerado válido como elemento da CI e as dimensões a serem investigadas em nível grupal são: (a) engajamento dos membros da equipe; (b) gerenciamento dos recursos intelectuais e culturais; (c) mentalidade global. Estas dimensões serviram de base para a elaboração da questão da entrevista semi-estruturada deste elemento, sendo ela definida como: Quais as principais diferenças culturais presentes no grupo e qual o impacto para o dia a dia da equipe? Sua equipe é capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para aprender e para criar ações efetivas? (falar dos estilos de trabalho com as diferenças culturais, da mentalidade global, do gerenciamento de recursos intelectuais e culturais do grupo e pelo grupo).

O elemento comunicação foi considerado aplicável por 95% dos integrantes de EMCs participante desta fase da pesquisa e teve a “comunicação clara e franca” e a “precisão no envio e recebimento de mensagens” como dimensões mais relevantes com 90% de importância na CIG. Já a existência de “*feedbacks* constantes” foi considerada importante ou muito importante por 85% dos respondentes, seguida da “habilidade de comunicação intercultural” por 80% e da “habilidades verbais e não verbais” por 70%. Tais resultados demonstram a

necessidade da clareza, precisão e habilidades de comunicação para garantir uma comunicação eficaz na EMC.

A dimensão “habilidade sócio linguística” não atingiu % estipulado para ser consideradas válidas para a próxima fase, fato este que pode ser explicado pela sua semelhança com as dimensões “habilidade de comunicação intercultural” e “habilidades verbais e não verbais”.

A comunicação eficaz entre indivíduos de uma mesma cultura é muitas vezes difícil, mas quando se trata de pessoas que não falam o idioma e que têm diferentes ideias, atitudes, pressupostos, percepções e maneiras de fazer as coisas, as chances de falha na comunicação aumentam sobremaneira (FERRARO, 2001). Com base nesta premissa a comunicação foi apontada como um elemento básico para o funcionamento da EMC, conforme relato:

Na minha opinião, existem 2 características básicas para o funcionamento de uma equipe multicultural: comunicação efetiva entre os integrantes - para que todos consigam entender os demais integrantes, bem como se fazer entender (R19).

Portanto, o elemento comunicação foi considerado válido como elemento da CI e as dimensões a serem investigadas em nível grupal são: (a) comunicação clara e franca; (b) precisão no envio e recebimento de mensagens; (c) feedbacks constantes; (d) habilidade de comunicação intercultural; e (e) habilidades verbais e não verbais. Estas dimensões serviram de base para a elaboração da questão da entrevista semi-estruturada deste elemento, sendo ela definida como: Como ocorre a comunicação entre os membros da equipe? Sua equipe tem uma comunicação eficaz entre os membros? (falar sobre os impactos positivos e negativos desta comunicação no trabalho, se a comunicação é clara e franca, se há feedbacks constantes, se há boas habilidades de comunicação na equipe considerando diferenças culturais, habilidades verbais e não verbais).

O elemento aprendizagem foi considerado aplicável em EMCs por 95% dos envolvidos nesta fase da pesquisa e foram destacadas duas dimensões relevantes, a “orientação para o compartilhamento de conhecimento” com nível de importância de 85% e “abertura para aprendizagem intercultural” com 70%.

A dimensão “aprendizado intercultural contínuo” não foi destacada como importante e muito importante pelos respondentes para ser incluída nas categorias de análise da próxima fase. Porém, devido ao grau de relevância apontado por

Mendenhall e Osland (2002) e Bird (2010), os quais defendem a dimensão como fundamental na geração de ideias inovadoras e criativas em contextos multiculturais e do pressuposto adotado nesta pesquisa de que a aprendizagem é um processo contínuo (FISCHER, 2009), esta dimensão foi mantida como categoria de análise na próxima fase.

Dentre as considerações adicionais, nenhum comentário sobre o elemento foi constatado. Vale ressaltar que, aprendizagem refere-se a um processo em específico, que por si só, poderia ser objeto de estudo, conforme teorias de aprendizagem. No entanto, para fins desta pesquisa e com base na literatura utilizada, refere-se a um dos elementos da CIG.

Portanto, o elemento aprendizagem foi considerado válido como elemento da CI e as dimensões a serem investigadas em nível grupal são: (a) orientação para o compartilhamento do conhecimento; (b) abertura para a aprendizagem intercultural; e (c) aprendizado intercultural contínuo. Estas dimensões serviram de base para a elaboração da questão da entrevista semi-estruturada deste elemento, sendo ela definida como: Sua equipe como um todo, tem aprendido significativamente nos últimos anos, de forma a ter respostas adequadas, melhoradas, inovadoras e/ou criativas? Sua equipe como um todo, tem aprendido, ao longo do tempo, a trabalhar junto em um contexto multicultural para atingir seus objetivos? Por quê? (falar sobre abertura para aprendizagem das outras culturas, aceitação das outras culturas, troca de conhecimento interno por meio da interação social, e sobre como se dá o compartilhamento do conhecimento).

O elemento cultura negociada recebeu o percentual de aplicabilidade de 85% por parte dos respondentes e três dimensões se destacaram pelo seu grau de importância, sendo que foram consideradas importante ou muito importante por 100% dos respondentes na dimensão “flexibilidade”, 95% na dimensão “adaptabilidade” e 70% na dimensão “abertura para a aprendizagem intercultural”.

Novamente as dimensões “visão etnorelativa” e “cultura negociada” não foram avaliadas dentro dos parâmetros definidos pela pesquisadora, tendo sido consideradas importante ou muito importante por apenas 55% e 50% dos respondentes, respectivamente. Como estas duas dimensões são destacadas na literatura como relevantes e se tratam de termos técnicos complexos e de difícil compreensão, eles foram incluídos na próxima fase a fim de trazer maiores esclarecimentos.

Nas considerações adicionais, a cultura negociada foi apontada como não aplicável pelo R9, o qual destacou que a eficácia da equipe é garantida pela forte liderança na mesma e não pela cultura negociada, conforme relato a seguir:

Cultura negociada infere um processo democrático, o que não é o caso, em minha opinião. Uma liderança forte apoia os principais “inquilinos”, esforçando-se para liderar pelo exemplo, demonstrando consistentemente nossos valores de integridade, coragem e paixão. Em última análise, levando a equipe atingir nossas metas (R9).

Portanto, o elemento cultura negociada foi incluído como elemento da CI e as dimensões investigadas em nível grupal foram: (a) flexibilidade; (b) adaptabilidade; e (c) abertura para a aprendizagem intercultural. Estas dimensões serviram de base para a elaboração da questão da entrevista semi-estruturada deste elemento, sendo ela definida como: Sua equipe é capaz de flexibilizar-se mediante o contexto multicultural, negociando e administrando os diferentes aspectos de cada cultura? (falar sobre flexibilidade, adaptabilidade, negociação das características do outro e abertura para a aprendizagem intercultural - foco no grupo e não no indivíduo).

Com base nas análises realizadas nesta fase 1 de aproximação do campo, algumas definições foram tomadas: (a) todos os 6 elementos da CI apontados pela literatura – interação, eficácia, diferenças culturais, comunicação, aprendizagem e cultura negociada - são aplicáveis, cabendo uma análise em nível grupal; e (b) todas as dimensões da CI destacadas em cinza na tabela 4 foram utilizadas na elaboração do roteiro das entrevistas semi-estruturadas, conforme apontado anteriormente, e utilizadas como categorias de análise na análise de conteúdo das entrevistas.

O próximo capítulo descreve e analisa os dados coletados na fase 2 da pesquisa, realizada em uma EMC de determinada EMN selecionada conforme critérios definidos na metodologia.

5 FASE 2: CONFIRMAÇÃO NO CAMPO E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

Neste capítulo apresenta-se a descrição e análise dos dados referentes a 2ª fase da pesquisa, chamada de imersão no campo. Para isso, uma EMC foi selecionada em uma empresa que atua em âmbito multinacional. Inicialmente apresenta-se o contexto do setor em que a EMN atua e descreve-se então a caracterização da equipe para, posteriormente, apresentar os resultados da análise sobre o desenvolvimento da CIG.

Os resultados foram obtidos pela realização e análise de entrevistas semi-estruturadas e *focus group* com os membros da EMC selecionada para o estudo. No total foram realizadas 5 entrevistas com todos os membros da equipe e o gestor de RH e, posteriormente, um *focus group* com a EMC a fim de explorar algumas dúvidas geradas na análise dos questionários e das entrevistas.

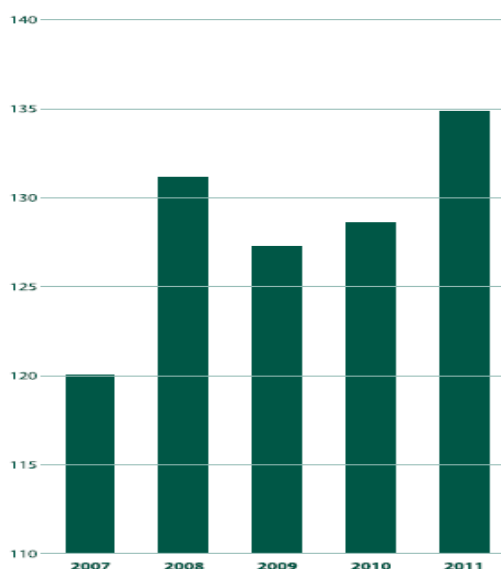
5.1 Contexto do setor da empresa multinacional

A Indústria farmacêutica é “responsável por produzir os medicamentos. É uma atividade licenciada para pesquisar, desenvolver, comercializar e distribuir drogas farmacêuticas.” (CAVALCANTI; FILHO, 2010, p. 148).

A indústria farmacêutica é baseada, segundo Radaelli (2006) e Gomes et al. (2012), em conhecimento e inovação, sendo que sua competitividade depende do investimento em novas tecnologias e em P&D. Os gastos mundiais da indústria em P&D têm impacto direto no sucesso do setor, conforme apresentado no GRÁFICO 3.

Historicamente, a indústria farmacêutica moderna foi formada nas últimas décadas do século XIX por famílias de pequenos farmacêuticos. Neste período, a indústria foi impulsionada pela necessidade de ampliar o acesso aos medicamentos a uma maior número de pessoas. A partir de 1850, teve início a produção de medicamentos em escala industrial com o desenvolvimento da química orgânica e suas estruturas. Em 1930, a indústria farmacêutica se consolidou em duas diferentes abordagens de pesquisa, a primeira baseada na produção e purificação de produtos naturais (Estados Unidos e Reino Unido) e a segunda baseada na indústria química sintética (Alemanha e Suíça) (RADAELLI, 2006).

GRÁFICO 3 – GASTOS MUNDIAIS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (em bilhões de dólares)



FONTE: INTERFARMA (2014).

Porém, o período-chave da indústria farmacêutica começou após a segunda guerra mundial e teve seu auge até 1980. Conforme argumenta Radaelli (2006, p. 54),

constatou-se que a comercialização da penicilina representou um divisor de águas na formação e desenvolvimento da indústria. O ambiente econômico-competitivo criado durante o período da guerra para desenvolver a penicilina, aliado às experiências técnicas e organizacionais criadas e ao reconhecimento de que a pesquisa e a comercialização de produtos farmacêuticos eram altamente lucrativas, instauraram um período que seria mais tarde a característica da indústria: intensivos e focalizados investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Portanto, até os anos de 1980, a maioria das empresas farmacêuticas inovativas se destacaram como as indústrias mais lucrativas do cenário mundial. A partir daí, o cenário do setor sofreu uma drástica alteração com o desenvolvimento da biotecnologia, a qual obrigou as empresas farmacêuticas a remodelarem suas competências e se inserirem em um ambiente altamente inovativo e marcado pela grande concorrência (RADAELLI, 2006).

Somada a esta constatação, o setor farmacêutico se caracterizou pelo intenso movimento de fusões e aquisições, principalmente a partir dos anos de 1990, buscando a consolidação de sua presença global e garantindo a redução dos custos de P&D e marketing (RADAELLI, 2006). As empresas da área farmacêutica,

segundo Gomes et al. (2012) são multinacionais que cresceram mediante às fusões e aquisições mundiais. Estas fusões, segundo os autores, foram motivadas pelo aumento da participação nos mercados e pela necessidade de agregar competências, aumentando sua competitividade no cenário mundial.

A indústria farmacêutica é representada por grandes multinacionais de faturamento altamente concentrado, caracterizando um cenário de oligopólio (ANDRADE, 2010), este fato pode ser explicado pelo forte investimento necessário em P&D neste setor. Segundo Radaelli (2006, p. 41),

no setor farmacêutico, é a estrutura da grande empresa centenária, que permite desenvolver conhecimentos qualitativos em produtos e processos e em projetos de pesquisas, de modo a acumular capital suficiente para administrar a incerteza, inerente às atividades de P&D, mais eficientemente.

Portanto, o cenário da indústria farmacêutica mundial é caracterizado por grandes EMNs, com vastos recursos financeiros investidos no desenvolvimento de novos produtos e na promoção dos mesmos. A principal vantagem das EMNs no que tange seus altos investimentos é a oportunidade de aproveitar as vantagens das economias de escala, ao dirimir os custos fixos envolvidos nas pesquisas.

A Revista FORBES (2015) apresentou o ranking das 15 maiores empresas mundiais do setor farmacêutico com base nas suas receitas, lucros, ativos e valor de mercado. Além da Johnson & Johnson em primeiro lugar no Top 15, as poderosas Pfizer, Novartis e Merck seguem em segundo, terceiro e quarto lugares, respectivamente. O quadro a seguir apresenta as 15 maiores empresas do setor farmacêutico, suas origens e sua descrição.

QUADRO 25 – 15 MAIORES EMPRESAS FARMACÊUTICAS DO MUNDO

(continua)

Posição	Empresas	País de Origem	Descrição
1ª	Johnson & Johnson	Estados Unidos	A Johnson & Johnson opera como uma empresa de investimentos em diversos tipos de produtos, como cuidados com a saúde, higiene e beleza.
2ª	Pfizer	Estados Unidos	A Pfizer é uma empresa global de pesquisa biofarmacêutica
3ª	Novartis	Alemanha	A Novartis AG desenvolve, fabrica e comercializa produtos para a saúde.
4ª	Merck & Co	Estados Unidos	A Merck & Co fornece diversas soluções, por meio de medicamentos de prescrição, vacinas, terapias biológicas, saúde animal e produtos de cuidados, aos consumidores em todo o mundo.

QUADRO 25 – 15 MAIORES EMPRESAS FARMACÊUTICAS DO MUNDO

(conclusão)

Posição	Empresas	País de Origem	Descrição
5ª	Roche Holding	Suíça	A Roche Holding tem foco em pesquisa, com destaque em produtos farmacêuticos e diagnósticos.
6ª	Sanofi	França	A Sanofi trabalha com pesquisa, produção e distribuição de produtos farmacêuticos.
7ª	Bayer	Alemanha	A Bayer AG se compromete com o desenvolvimento, fabricação e distribuição de produtos das áreas de saúde, nutrição e materiais tecnológicos.
8ª	GlaxoSmithKline	Inglaterra	A GlaxoSmithKline opera como uma empresa global de saúde engajada em pesquisa e desenvolvimento de medicamentos e marcas inovadoras.
9ª	Amgen	Estados Unidos	A Amgen é uma empresa biotecnológica, que investiga, desenvolve, fabrica e comercializa medicamentos para doenças graves.
10ª	McKesson	Estados Unidos	A McKesson é uma corporação empresarial de serviços de saúde e tecnologia, que fornece medicamentos e produtos farmacêuticos desenvolvidos para o cuidado de pacientes.
11ª	Gilead Sciences	Estados Unidos	A Gilead Sciences é uma empresa biofarmacêutica de pesquisa que investiga, desenvolve e comercializa medicamentos inovadores em áreas de necessidades médicas ainda não atendidas.
12ª	Teva Pharmaceutical Inds	Israel	A Teva Pharmaceutical Industries Ltd. é uma empresa israelense engajada na prestação de serviços farmacêuticos.
13ª	AstraZeneca	Inglaterra	A AstraZeneca é uma biofarmacêutica global, focada em pesquisas, investigações, desenvolvimento e comercialização de medicamentos prescritos para o tratamento de doenças gastrointestinais, cardiovasculares, respiratórias, neuronais, inflamatórias, infecciosas e oncológicas.
14ª	Abbott Laboratories	Estados Unidos	A Abbott Laboratories foca na descoberta, desenvolvimento, fabricação e venda de uma ampla e diversificada linha de produtos para a saúde e cuidado pessoal.
15ª	Eli Lilly & Co	Estados Unidos	A Eli Lilly & Co investiga, desenvolve, fabrica e vende produtos farmacêuticos.

FONTE: Adaptado de FORBES (2015).

As 15 EMNs, apresentadas no quadro anterior, atuam em praticamente todos os países e têm domínio nos principais segmentos farmacêuticos, de modo a garantir sua competitividade em escala global (RADAELLI, 2006).

Destacando o cenário nacional, alguns dados de mercado são relevantes no sentido de contextualizar o setor como um todo e a relevância do Brasil quanto ao investimento das EMNs em suas subsidiárias.

Segundo a Interfarma¹² (2014), o mercado farmacêutico deverá atingir cerca de US\$ 1,1 trilhão em 2015, sendo que os principais países emergentes serão responsáveis por 28% das vendas globais em 2015, contra 12% em 2005.

Quanto a posição do Brasil no ranking mundial de avanço do mercado da indústria farmacêutica no que tange suas vendas, em oito anos ele passou de 10º para 6º lugar e a estimativa para 2016 é que chegue ao 4º lugar no ranking, conforme figura abaixo.

FIGURA 6 – AVANÇO DO MERCADO FARMACÊUTICO



Rk	2003	Rk	2011	Rk	2016
1	Estados Unidos	1	Estados Unidos	1	Estados Unidos
2	Japão	2	Japão	2	China
3	Alemanha	3	China	3	Japão
4	França	4	Alemanha	4	BRASIL
5	Itália	5	França	5	Alemanha
6	Reino Unido	6	BRASIL	6	França
7	Espanha	7	Itália	7	Itália
8	Canadá	8	Espanha	8	Índia
9	China	9	Canadá	9	Rússia
10	BRASIL	10	Reino Unido	10	Canadá
11	México	11	Rússia	11	Reino Unido
12	Austrália	12	Austrália	12	Espanha
13	Índia	13	Índia	13	Austrália
14	Polônia	14	Coreia	14	Argentina
15	Holanda	15	México	15	Coreia
16	Bélgica	16	Turquia	16	México
17	Coreia	17	Polônia	17	Venezuela
18	Turquia	18	Venezuela	18	Turquia
19	Portugal	19	Holanda	19	Indonésia
20	Grécia	20	Bélgica	20	Polônia

FONTE: INTERFARMA (2014)

Em relação ao contexto da organização pesquisada, nomeada como Alpha, suas vendas mundiais, nos três primeiros meses de 2015, tiveram uma alta de 400

¹² A Interfarma é uma entidade setorial, sem fins lucrativos, que representa empresas e pesquisadores nacionais ou estrangeiros responsáveis por promover e incentivar o desenvolvimento da indústria de pesquisa científica e tecnológica no Brasil, voltada para a produção de insumos farmacêuticos, matérias-primas, medicamentos e produtos para a saúde. Fundada em 1990, a Interfarma possui atualmente 48 empresas associadas. Dentre os principais objetivos da entidade, está o de disseminar o conceito de inovação como fator de desenvolvimento econômico, buscando criar um ambiente seguro, estável e propício para os investimentos. Além disso, a Interfarma promove a interação e o estreitamento das relações com os diversos agentes, principalmente autoridades de saúde, para discutir temas de interesse do mercado, como pesquisa clínica, sistema regulatório, acesso e financiamento à saúde, biotecnologia, ética e informalidade.

milhões¹³ em comparação ao mesmo período de 2014, superando todas as estimativas de crescimento previstas (DADOS SECUNDÁRIOS¹⁴, 2015).

O Brasil é a subsidiária da organização Alpha que mais cresce nos mercados emergentes. Segundo um dos conselheiros da organização, “este investimento reforça o compromisso com a América Latina e está totalmente alinhado com a estratégia de crescimento no Brasil e região”. No Brasil, a Alpha possui mais de 200 centros de pesquisa participantes em mais de 70 estudos clínicos. Atualmente, quase 2.000 pacientes estão envolvidos em pesquisas e, nos últimos três anos, cerca de R\$ 400 milhões foram investidos em pesquisa clínica no país, segundo a companhia (DADOS SECUNDÁRIOS, 2015).

Este investimento contínuo em pesquisa ajuda a Alpha a atingir o atual desempenho no país. No ano passado, a empresa obteve uma receita líquida de quase 1 bilhão de dólares e lucrou quase 70 milhões de dólares (DADOS SECUNDÁRIOS, 2015).

Sua média de riqueza gerada por empregado é a maior do setor e o Brasil representa 2% da receita global da Alpha e 40% da América Latina, sendo o sexto maior mercado da multinacional e o que mais cresce entre as economias emergentes (DADOS SECUNDÁRIOS, 2015).

A empresa anunciou em 2015, um plano de investimento de mais de 300 milhões de reais para modernizar sua fábrica no país. A iniciativa permitirá que a Alpha aumente a produção 10% e se consolide com um polo exportador. Atualmente, a fábrica brasileira exporta 30% de sua produção para 23 países. O plano é ampliar o índice para 50% em 2017 (DADOS SECUNDÁRIOS, 2015).

Portanto, a EMN Alpha, selecionada para este estudo, é uma das empresas pioneiras na área de saúde - farmacêutica e de diagnóstico - com produtos e serviços para detecção precoce, prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças.

Por fim, a organização Alpha está caracterizada como uma EMN, uma vez que, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), as EMNs são “empresas, quer sejam de propriedade pública, mista ou privada, que possuem ou controlam a produção, distribuição, serviços ou outras instalações fora do país em que se

¹³ Os dados referentes a organização pesquisada foram aproximados, a fim de garantir o sigilo quanto ao nome da mesma.

¹⁴ Com o objetivo de manter a confidencialidade acerca do nome da organização pesquisada, as fontes que referenciam em seu conteúdo o nome da empresa serão substituídas por “dados secundários”, seguida do ano de publicação.

encontram sediadas.” (OIT, 2012, p. 2), características estas, verificadas na organização.

Em primeiro lugar, trata-se de uma empresa de propriedade privada (EXAME, 2011), e em segundo lugar, possui operações em 150 países, conforme apontado pelo relatório de sustentabilidade da organização.

O Grupo tem sede na cidade Delta, na Europa, e mantém operações em quase 200 países. Ao fim de 2014, cerca de 90 mil pessoas trabalhavam nas operações ao redor do mundo e quase 20 milhões de pacientes fizeram tratamento com um dos seus principais produtos. Atualmente, os produtos são comercializados em mais de 150 países e ajudam milhões de pacientes ao redor do mundo. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2014, p. 7).

Por fim, a própria Alpha se define como uma multinacional, conforme verificado no trecho retirado do site da organização.

Estamos entre as melhores multinacionais instaladas no Brasil, no ranking do Instituto Great Place to Work em 2014, o que mostra nosso compromisso em proporcionar um ambiente de trabalho cada vez melhor para nossas pessoas (DADOS SECUNDÁRIOS, 2015).

Algumas características da organização Alpha, apontadas pelos membros da equipe estudada merecem destaque. O contexto do setor da indústria farmacêutica é caracterizados por constantes transformações, a organização Alpha busca se adaptar a este cenário e é caracterizada como uma “organização vulcânica”, que prioriza um ambiente de inovação:

[...] então sempre você tem que estar se adaptando, então uma pessoa que não é adaptável teria problemas assim, por essa organização vulcânica (EC2¹⁵).
Hoje isso é uma coisa que para a empresa é uma das estratégias que eles consideram que está nas prioridades da empresa (..) de ter este espaço de inovação (E4).

Assim, tendo examinado o contexto do setor e da EMN pesquisada, pode-se voltar a atenção especificamente para a caracterização da equipe que atua na área de marketing digital, na EMC do setor relatado.

¹⁵ Para efeitos de diferenciar os relatos provenientes das entrevistas semi-estruturadas e do *focus group*, foram utilizadas a nomenclatura – EC1, EC2 e EC4 para os relatos provenientes do *focus group*.

5.2 Caracterização da Equipe Multicultural

A equipe estudada está inserida em um contexto multicultural de uma multinacional, e atua na área de marketing digital, estando lotada na estrutura de Tecnologia da Informação - TI da organização aqui denominada Alpha.

A equipe, que tem sua sede no Brasil, é responsável pelos produtos da área de marketing digital da organização Alpha e atende 10 países da América Latina, sendo eles: Brasil, Chile, Argentina, Colômbia, América Central e Caribe, Equador, México, Peru, Uruguai e Venezuela.

O marketing digital é definido como “um processo destinado a vender produtos e serviços para um público-alvo usuário de internet e sistemas de informação *on-line*, junto com ferramentas e serviços *on-line*, de forma estratégica e coerente com o programa de marketing da empresa.” (CINTRA, 2010, p. 3).

As principais estratégias de marketing digital visam: (a) posicionar o site de forma eficiente nos mecanismos de busca; (b) criar ações de relacionamento com seu público-alvo; (c) desenvolver campanhas de comunicação digital; (d) transformar a empresa numa marca forte no ambiente *web*; e (e) ampliar os negócios das empresas (KENDZERSKI, 2009).

A equipe é composta por 4 membros, sendo um argentino, dois costa-riquenhos e um brasileiro, atuando há mais de três anos juntos, salvo o caso do entrevistado 2, que atua na equipe há três meses. Os membros interagem com as áreas globais de apoio localizadas na Europa, áreas estas compostas por diversas nacionalidades.

Com base nesta primeira caracterização, a equipe apresenta todos os requisitos de uma EMC, conforme definição adotada nesta pesquisa, na qual as EMCs podem ser definidas como equipes organizacionais constituídas por três ou mais indivíduos, a partir de dois ou mais diferentes países que, por meio de ferramentas e procedimentos, tratam de conjuntos de funções organizacionais durante um longo período de tempo (ZIMMERMANN, 2010).

A Equipe pesquisada desenvolve projetos de marketing digital adaptadas à realidade de cada país, ou seja de cada cliente. A área possui autonomia de ação, uma vez que precisa adaptar seus produtos a fim de atender às diferentes necessidades existentes. Em alguns países, por exemplo, como na Venezuela, o foco é o governo; já em outros, como por exemplo o Brasil, o foco das ações da área

são voltados para a iniciativa privada. Este fato ocorre devido às características do próprio marketing digital, pois as ações desta área, definidas em seus projetos, envolvem especificidades de cada país e de cada clientes. Por exemplo, o principal cliente brasileiro é o Hospital Sírio Libanês, portanto muitas das ações de marketing digital são voltadas para este cliente:

É interessante, é bem diferente, porque [...] digital é uma área que ainda não é globalizada [...] cada região, cada país, tem necessidades diferentes. Então, devido a isto, quem define a estratégia são as pessoas no Brasil, no México, na Colômbia, é de acordo com a realidade do seu país, o que eles querem fazer ou o que eles não querem fazer. Esta área é bem diferente de outras, tem outras áreas na Alpha que são mais globalizadas, a estratégia vem de lá. Aqui é diferente (E1).

E é muito específico. Por exemplo, a mensagem que a Venezuela quer gerenciar com os clientes deles [...] é bem particular da Venezuela. As prioridades do Brasil são outras. Tem países aqui que trabalham muito forte a parte de governo, a maioria tem uma parte muito forte de governo. E tem alguns que tem a parte muito forte, a privada. O Brasil, por exemplo, tem uma parte muito grande privada, então eles têm, às vezes, uma prioridade grande em negociar com o Hospital Sírio Libanês, ou este tipo de cliente, mas pode ser que em outros países a prioridade seja governo, muito forte governo. Então varia bem (E1).

Porém, apesar de ter autonomia em questões estratégicas que envolvem o marketing digital, a organização Alpha tem claramente definido os papéis de cada envolvido na estrutura de projetos:

Nossa área hoje, apesar de tudo, tem um estrutura com um reporte regional e tem uma estrutura que tem o *roles* das pessoas claramente definido. Nos projetos você tem um *manager*, tem um *business analyst*, você tem uma pessoa em operações [...] (EC1).

A EMC mantém contato com algumas áreas globais, porém uma característica da estrutura da organização é que a área de marketing digital LATAM é responsável por toda a sua estratégia de atuação e a área global cuida dos produtos operacionais:

[...] hoje eles são a área operacional, então parece incrível, mas nós somos a parte mais estratégica e eles são a parte mais operacional, vamos falar assim, eles cuidam da entrega da plataforma e nós cuidamos mais da estratégia, pegamos a estratégia do negócio, que é mais regional e encontramos para ela alguma solução. Então hoje, a estratégia está mais aqui (E1).

Os objetivos da EMC são regionais, uma característica positiva, segundo os membros da equipe. Porém, estes objetivos não são desdobrados dos objetivos

globais; a equipe LATAM tem objetivos LATAM, a equipe da Europa tem os objetivos da Europa, a equipe da Ásia tem os objetivos da Ásia. Como não existe uma área global gerenciando estas regionais e cada uma delas depende de produtos de áreas parceiras na Europa, é gerado um conflito de prioridades, em que as áreas de apoio tem dificuldades em priorizar as demandas, prejudicando o andamento de certos projetos nas regionais.

Já os papéis dentro da equipe e nos projetos desenvolvidos pela área são bem estruturados e claramente definidos. Os projetos possuem um *project manager*, tem um analista de negócios e um responsável pelo suporte operacional na Europa.

Quanto aos recursos tecnológicos disponíveis, por fazer parte da área de TI, a equipe dispõe de recursos de alta tecnologia, principalmente em relação a ferramentas de colaboração. Entre estes recursos estão: *notebooks*, *smartphones* com internet todo o tempo, tecnologia do *google* para os *hangouts*, sala de vídeo e compartilhamento de documentos, e intranet.

Os idiomas adotados pela EMC são o português, o espanhol e o inglês. O português é utilizado no relacionamento com as demais áreas da subsidiária brasileira, o espanhol no relacionamento com os TI locais e o inglês no relacionamento com as demais áreas da organização. Já toda documentação formal é desenvolvida e preenchida em inglês, inclusive a avaliação de desempenho, que é registrada no sistema da empresa Alpha. Desta forma, o inglês é o principal idioma utilizado na empresa Alpha e o espanhol é o principal idioma utilizado pela EMC, caracterizando um ambiente em que o uso dos três idiomas é normal:

[...] meu dia a dia é assim, estou falando aqui com um cara do Brasil em português, pulo para falar com outro em espanhol e depois estou falando lá com os europeus em inglês [...] então, realmente é assim (E3).

Todas as comunicações e interações da área com seus clientes internos, os responsáveis pela TI locais, com as áreas de suporte e as áreas globais são feitas virtualmente. Segundo o gerente de projetos, é possível que se trabalhe de qualquer local para realizar a sua função, uma vez que não existe a necessidade de interação face a face com estas áreas afins:

[...] meus clientes ficam em 10 países da América Latina, então toda essa comunicação com eles é feita pelo telefone, por *chat* e vídeo conferência quando precisa, quando precisa ver a reação das pessoas, por exemplo. E

no Brasil, que fica aqui do lado, eu trato eles como se fosse mais um país, como se fosse o México, ou a Argentina, eu ligo para eles (.) pelo link, nunca vou lá (E3).

Outra característica relevante do grupo é o tamanho reduzido da equipe. Segundo o E3, o tamanho reduzido permite a implementação de rotinas de interação entre os membros e garante o desenvolvimento da confiança no grupo:

É difícil em relação às outras equipes, mas eu acho que o fato do nosso time ser pequeno, ele tem um nível quase de amigo, nós somos fortes significativamente (E3).

Os mecanismos de interação adotados na área são os *team meetings* entre os membros da área, os *team meetings* entre o coordenador de projetos e os TI locais e uma comunidade virtual de coordenadores de projetos.

Os *team meetings* da área são mecanismos de interação periódicos e obrigatórios, ocorrem semanalmente e tem a duração de 30 minutos, sendo que cada participante dispõe de 10 minutos para abordar os assuntos pertinentes aos seus produtos, ou seja, a agenda das reuniões é bem definida. Desde a sua implantação, participam desta reunião semanal três membros do grupo, o E1, E3 e E4. O membro mais recente (E2), ainda não participa desta reunião por estar direcionado para ações mais operacionais dentro da equipe, mas a partir de 2016 será incluído nesta prática.

O objetivo deste *team meeting* é a atualização do status dos projetos, o compartilhamento de conhecimento e a troca de boas práticas entre os membros do grupo:

[...] nós implementamos também neste ano as *team meetings* dentro do nosso time. Então o E1, o E4 e eu temos uma reunião semanal com uma agenda bem definida, cada um fala 10 minutos. A reunião dura, leva 30 minutos, senão fica muito chata, e acabamos não fazendo a reunião, a ideia é: o que estou fazendo, o que vou fazer e o onde eu preciso de ajuda de outras pessoas do time. E está funcionando muito bem e, às vezes, saem alguns tópicos relevantes, como: olha este país está com este problema e o E1 pode ter trabalhado em um projeto anterior com eles e ele pode explicar para mim o que fazer. E entre nós, alinhamos e tentamos ajudar os outros, está funcionando muito bem, realmente eu gostei (E3).

Os *team meetings* entre o coordenador de projetos e os TI locais são realizados mensalmente e no início e final de algum grande projeto regional. Elas não são mandatórias por parte da organização, cada gerente de projetos organiza a

comunicação com os TI locais da maneira que entender ser mais eficaz. Na área de marketing digital LATAM, o gerente de projetos organiza uma reunião mensal entre ele e os TI locais, ou seja, os clientes internos da área. Estas reuniões têm por objetivo compartilhar informações sobre o andamento dos projetos em um mesmo momento para todos os envolvidos, evitando assim, a repetição do detalhamento do status destes projetos individualmente. Após estas reuniões, o gerente de projetos abre sessões individuais para receber o *feedback* dos envolvidos, abrindo espaço para que algumas decisões sejam tomadas colaborativamente, quando possível.

Por fim, os gerentes de projetos possuem uma comunidade virtual e realizam reuniões a cada mês ou mês e meio, onde são compartilhadas boas práticas de gerenciamento de projetos, entre outros tópicos. Porém a participação na comunidade e nas reuniões não são obrigatórias, ficando a cargo de cada gerente a opção por aproveitar estes espaços de interação global.

A principal característica da equipe é o seu clima de harmonia e confiança. Existe um ótimo relacionamento interpessoal entre os seus membros que estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de ideias, por meio de conversas tranquilas, ao discutir diferenças de pensamentos e opiniões. Algumas características gerais foram apontadas como comuns a todos os membros do grupo, sendo elas as personalidades e comportamentos parecidos em relação à transparência, abertura, flexibilidade, facilidade de comunicação e respeito:

Acho que a personalidade de cada um ajuda, porque realmente hoje a gente está na equipe e somos bastante transparentes e comunicativos e a forma de falar das diferenças também [...] é tranquilo, uma conversa tranquila, então por exemplo, eu acho que isto é melhor não fazer assim e é melhor fazer deste jeito. Então acho que isso ajuda nessa parte de relacionamento interpessoal (EC1).

Algumas pessoas já são parecidas em comportamento e isso facilita de cara uma compreensão, pode facilitar essa compreensão, né, do conhecimento, da troca de ideias. [...] acho que a personalidade de todos também ajuda (EC2).

Para nós, uma coisa que é muito importante é a harmonia da equipe (EC2). Eu acredito que algumas pessoas já são parecidas em comportamento e isso facilita, de cara, uma compreensão do conhecimento, da troca de ideias, enfim (EC2).

[...] está tendo em nossa equipe duas coisas muito importantes para qualquer relacionamento interpessoal [...], a gente respeita o outro, a capacidade, as falhas, as atitudes. A gente respeita a pessoa como profissional e como pessoa, enfim, e confiamos (EC2).

Todos os integrantes da equipe se envolvem, de alguma maneira, no processo de seleção dos novos membros, a fim de garantir que o profissional contratado possua, além do conhecimento técnico, o perfil de adaptabilidade, comunicação e respeito, característico do grupo:

[...] quando nós contratamos o E2, nós fizemos as entrevistas [...] como se fosse, como se fosse uma pessoa interna. Nós fizemos todo um processo, estruturamos e o *feedback*, as anotações das entrevistas nós discutimos com o time e comentamos com o E4. O E4 conseguiu falar com o E2, o E4 estava aqui no Brasil quando fizemos a entrevista, então ele chegou também lá na entrevista (E3).

Outra característica da EMC é o fato de ser adaptável às constantes mudanças que ocorrem na área. A organização foi apontada como uma organização “vulcânica” em termos de mudanças internas e a área também sofreu várias mudanças no decorrer do tempo. Entre elas, foram citadas mudanças da cultura da equipe, mudanças de estrutura de TI, mudanças no quadro funcional do grupo e mudanças de tecnologia. A existência de um ambiente de constantes mudanças é apontado nos relatos a seguir:

[...] nós tínhamos que mudar um pouco as pessoas, inclusive para ter pessoas que conseguissem se adaptar, porque nós tínhamos uma pessoa na equipe, nesta época, que não se adaptava, não se adaptava na nova direção, na nova cultura da equipe. Não era só uma mudança da cultura da equipe, era uma mudança de TI (EC1).

[...] a área de TI é muito dinâmica, você tem que entrar na mudança, sempre, todos os dias a gente tem mudanças, então você tem que acompanhar essas mudanças. Mudanças de tecnologia, mudança de processo, mudanças organizacionais, mudanças nas prioridades do negócio, então você tem que ser muito dinâmico e muito preparado para a mudança (E4).

A área sofreu algumas mudanças no decorrer de sua atuação. Antes da formação da equipe de marketing digital LATAM a equipe era global, com a maioria dos seus integrantes atuando na sede mundial da empresa de origem europeia. Nos últimos três anos, a estratégia da organização adotou o modelo regional para a área, onde os clientes internos estão localizados nos países da América Latina (LATAM), tendo integrantes advindos destes países. Portanto, hoje a estrutura é regional e a equipe regional América Latina é formada, exclusivamente, por pessoas da América Latina, existe uma diversidade cultural, porém entre os dez países atendidos pela área.

Esta foi a mudança mais significativa na estrutura da equipe e ocorreu em três frentes. A primeira buscou a diversificação cultural na área, por meio da vinda de um gerente argentino, que estruturou a área com profissionais de diversas nacionalidades dentro de LATAM. A segunda buscou a diversificação de experiências profissionais dos integrantes da área, uma vez que os integrantes E1, E3 e E4 possuem experiências de atuação nas filiais, hoje atendidas como clientes internos, e o integrante E3 possui, ainda, experiência na área global, na Europa. A terceira buscou adequar a formação do gestor da área, como um profissional de TI, que compreende os requisitos de TI, em oposição ao gestor anterior que possuía um foco mais voltado para a área de *business*. As mudanças ocorridas estão detalhadas nos relatos abaixo:

Acho que o primeiro passo, o primeiro passo para desenvolver a equipe foi quando nós viramos nosso olhos para os regionais, quando nós viramos os olhos para os países que temos aqui, então, este foi o primeiro passo para uma maturidade um pouquinho melhor. Eles contrataram um novo gerente, que é o E4, eu não estava na área ainda, foi o primeiro passo, colocaram um gerente que era um argentino em uma área que era sempre gerenciada por um brasileiro, foi a primeira abertura, um argentino gerenciando a área [...] Então essa foi a primeira coisa que quebrou um pouco o paradigma. A outra coisa foi a estrutura de reporte para ele, eram só brasileiros, aí ele misturou a equipe, então hoje temos brasileiros, costa riquinhos e ele é argentino e temos as pessoas globais. Então hoje essa equipe se misturou. Então, eu acho que isso ajudou também. Ao menos nós enxergamos mais aberta. Ah, outra coisa importante, eu trabalhei 8 anos em afiliadas no meu país, na Costa Rica, na Alpha. Então quando eu passo para uma área deste tipo, eu tenho o entendimento do que precisa lá no cliente (E1).

O perfil de liderança do grupo também sofreu mudanças com a vinda do gestor E4. Segundo os membros da EMC, o líder anterior tinha um estilo de gestão mais impositiva, tendo dificuldades em delegar tarefas, já o atual líder assumiu a equipe sem impor seu estilo de trabalho, demonstrando uma facilidade em delegar e dar abertura para que cada um desenvolvesse suas atividades conforme sua maneira de trabalhar e para que cada um tivesse a oportunidade de exprimir sua opinião:

[...] ele entrou com uma atitude de somos um time, então ele discute conosco, ele pergunta nossa opinião e, algumas vezes, ele até muda a posição dele baseado nas nossas recomendações, outras vezes não, outras vezes não dá @@@¹⁶, mas ele abre os espaços para discutir e dá para perceber que ele realmente leva em conta (E3).

¹⁶ Foi adotado o símbolo @@@ como risada na transcrição das entrevistas e *focus group*.

Quanto ao histórico da formação da equipe até chegar a sua configuração atual, foi mencionado um relato dos últimos 3 anos e meio. Nesta época o único integrante do grupo que fazia parte da equipe era o E3. Ainda nesta época, por volta de 3 anos atrás, o gestor E4 assumiu a área. Na sequência, após algumas alterações no quadro funcional do grupo, o E1 foi convidado a fazer parte do time. Por fim, a última aquisição da área foi o E2, que atua na mesma nos últimos 4 meses.

Portanto, os integrantes E1, E3 e E4 atuam juntos na área a 3 anos, porém o relacionamento profissional é mais antigo, atuando em áreas diversas da organização:

Ah, sim. Eu contratei o E3 como estagiário na Costa Rica, na Alpha como um todo. Eu coordenava a equipe de sistemas da Costa Rica e eu contratei o E3, mas foi em 2004 eu acho, mais ou menos, há muitos anos (EC1).
[...] eu trabalhava na Argentina e o E1 trabalhava na Costa Rica, então antes da área de digital, nós tínhamos trabalhado 3 anos juntos em um projeto bem de perto, aí a gente teve muito tempo trabalhando junto. Eu era responsável pela Argentina e ele era responsável pela *Central América* e Caribe, no projeto (EC4).
Mas com o E3 e o E4 começaram a trabalhar juntos só na área. Mas eu com o E4 e eu com o E3 sim (E1).

A definição dos objetivos e a estrutura estratégica da equipe também sofreu alterações de três anos para cá. Os objetivos do marketing digital das regionais eram definidos por meio do desdobramento de objetivos da área de marketing digital global e compartilhados com todas as áreas regionais, e áreas de apoio, localizadas na Europa. Portanto, existia uma “cabeça” global, que coordenava a área globalmente. Hoje esta área estratégica foi extinta e cada regional define seus objetivos, tem várias “cabeças” espalhadas, então os objetivos não são tão alinhados entre as regionais e entre as áreas de apoio, as áreas parceiras. Segundo os membros do grupo, esta mudança gerou uma maior autonomia de ação, garantindo a articulação das diferenças locais em marketing digital, porém gerou um conflito de interesses entre as áreas regionais e as áreas de apoio, que muitas vezes tem dificuldades em priorizar seu atendimento.

Em suma, a EMC pesquisada pode ser caracterizada como uma equipe multicultural que atende 10 países da América Latina com projetos de marketing digital, com 3 anos de atuação com 3 dos 4 membros atuais. A área possui autonomia de ação sobre os projetos desenvolvidos na regional a fim de adaptá-los

às diferentes demandas dos países clientes, sendo responsável por toda a sua estratégia de atuação, e tendo autonomia na definição de seus objetivos.

Os idiomas usuais são o português, espanhol e inglês, sendo que existe a exigência de fluência nos três idiomas por parte de todos os integrantes do grupo. As interações na equipe ocorrem face a face e com os clientes e parceiros internos são exclusivamente virtuais, existindo mecanismos formais de interação social tanto na equipe, quanto com os clientes internos.

Por fim, as principais características da equipe são a harmonia, a confiança, o respeito e a facilidade de comunicação. Com o objetivo de manter esta harmonia, os membros da equipe participam efetivamente da seleção de novos membros.

Tendo caracterizado a equipe e sua dinâmica de trabalho, a próxima sessão relata a avaliação da CIG deste grupo.

5.3 A competência intercultural grupal da equipe

Os integrantes da EMC avaliaram a equipe como forte (E1, E2 e E4) e forte significativamente (E2) em se tratando de sua CIG em comparação às demais equipes de marketing digital da organização. Um dos argumentos utilizados para justificar esta avaliação é que a equipe já nasceu culturalmente misturada e tem a capacidade de incorporar responsabilidades e papéis dentro da organização Alpha:

Então, a equipe já nasceu misturada, e acho que essa mistura ajuda que a força seja mais alta, e isso estamos falando da competência que temos, ela é mais alta (E1).

[...] pelo que eu consigo ver, a minha percepção é que é uma equipe forte, que tem essa força de trazer as coisas para si, de assumir papéis, de assumir responsabilidades, então eu considero ela forte (E2).

Além da auto avaliação dos membros do grupo, foi utilizado o Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural desenvolvido por Hammer e outros autores para avaliar o nível de desenvolvimento da CIG da EMC. O instrumento mede o nível de competência por meio de um processo de desenvolvimento fundamentada na capacidade de perceber as diferenças e semelhanças culturais e modificar o comportamento em um contexto cultural (Hammer, 2011).

Os estágios mais maduros de CI, apontados pelos autores, são a adaptação e a integração. Na adaptação, indivíduos desenvolvem a capacidade de assumir a

perspectiva do outro ou mudar o quadro de referência frente a outras culturas. Transpondo o argumento para o nível grupal, pode-se afirmar que neste estágio de desenvolvimento, o grupo possui uma capacidade de adaptação por meio da abertura, da flexibilidade e da articulação das diferenças culturais:

Para nós é importante ter certa diversidade porque essa diversidade ajuda a criar diversos pontos de vista da mesma situação [...] Agora se você tem uma equipe com uma pessoa que é mais adversa ao risco, ela vai falar para a equipe que pensa neste, neste e neste impacto. Então nós temos na equipe uma pessoa que é mais adversa ao risco, e ela está sempre pensando nisto, pensando naquele outro. Tem outro que é mais organizado. Tem outro que fala sempre sim, que quer entrar em qualquer coisa, aquele que quer se arriscar, que fala, se temos recursos vamos fazer, um mais otimista. Então esta diversidade é muito importante em uma equipe. Então [em uma equipe competente em trabalhar com várias culturas] tem a diversidade, a receptividade e, finalmente, adaptabilidade (E1).

Já no estágio de integração, último nível de maturidade intercultural, a adaptação gera um questionamento da própria identidade dos indivíduos envolvidos nos encontros multiculturais, fazendo com que este indivíduo se sinta parte da cultura do outro. Transpondo o argumento para o nível grupal, pode-se afirmar que o grupo, ao buscar a adaptação às especificidades culturais dos seus membros, gera uma alteração em seu quadro de referência, e integrando as especificidades culturais em um ambiente de transparência e interação harmoniosa.

A dimensão da integração é relevante aqui, pois denota o nível mais alto do desenvolvimento da CI (BENNET, 1986; BENNET, 1993; HAMMER, 2011), ou seja, uma equipe com alto grau de desenvolvimento de CIG possui forte integração. Dito isto, pode-se constatar que o alto nível de integração contribuiu para o alto nível de desenvolvimento da CIG da EMC:

Nosso time [é extremamente integrado]. Agora, entre os times, estamos trabalhando nisto, mas ainda falta muito (E3).
 Sim [a equipe é altamente integrada hoje], acho que muito integrada, muito transparente, muito comunicativos, todos (EC4).
 [...] eu já trabalhei com outras equipes pequenas e não era integrada do mesmo jeito (EC1).
 Bem, eu acho a equipe bem integrada porque há uma confiança muito grande entre o E1 e o E3 que são ponto chave na equipe (E2).

O alto nível de integração, característica apontada pelo grupo como propulsora da coesão na equipe, pode ser observada, também, durante o *focus group*. Em todos os momentos em que os membros eram questionados sobre

determinado assunto, havia um incentivo para que todos contribuíssem com suas considerações individuais.

Em suma, os membros do grupo avaliaram a competência de sua equipe como fortemente integrada. Cabe então explicar como cada elemento contribui para este grau atual de desenvolvimento da CIG, tendo por base o conceito de competência intercultural grupal como a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMeyer; DAVOINE, 2015).

O primeiro elemento é a interação, que foi apontado por todos os membros da EMC como presente no grupo, sendo destacada como base do cotidiano intercultural (BUENO, 2010). Vários autores sustentam que a interação é um elemento primordial da CI (BYRAM, 1997; HAMMER *et al.*, 2003; DEARDORFF, 2004; JOKIKOKKO, 2005; RATHJE, 2007; FITCH, 2012; KUPKA, 2008; SPITZBERG, CHANGNON, 2009), portanto, o grau de interação do grupo pode explicar o seu alto nível de desenvolvimento da CIG.

As dimensões da CIG, associadas pela literatura ao elemento interação e validadas na primeira fase deste estudo, são: (a) consolidação e engajamento da equipe; (b) coesão entre os membros da equipe; (c) orientação para os resultados; (d) compreensão dos objetivos do grupo; (e) planejamento forte, claro e detalhado; (f) compreensão dos objetivos estratégicos da organização; e (g) clareza na descrição dos papéis.

Quanto à interação, observou-se que todas as dimensões estão presentes nesta equipe. Com base no exposto, foi possível analisar que:

- a confiança, a abertura e o respeito interferem diretamente na coesão entre os membros da equipe e na sua consolidação e engajamento, por meio da clareza na comunicação do grupo, levando-o ao alto desempenho;
- o tamanho da EMC influencia, mas não determina a existência de coesão na mesma; a orientação para os resultados e compreensão dos objetivos

da equipe são importantes no sentido de dirimir eventuais conflitos culturais provenientes de problemas de comunicação e compreensão do escopo dos projetos;

- o conhecimento dos objetivos da equipe e da organização, bem como do planejamento associado a estes objetivos, tende a reduzir os conflitos interculturais no desenvolvimento das tarefas dentro da equipe, oportunizando que os diferentes conhecimentos, competências e atitudes contribuam no desempenho do grupo dentro dos limites estabelecidos pela organização e pela EMC;
- a clareza na descrição dos papéis, tanto da equipe quanto dos seus membros age como fator minimizador das diferenças culturais, garantindo o alto desempenho do grupo;
- a existência de mecanismos de interação formal são alavancadores da interação ao motivar o compartilhamento de conhecimento e a troca de boas práticas;
- o contato exclusivamente virtual é suficiente na interação, porém não eficiente, havendo a necessidade do contato face a face entre os membros do grupo;
- tempo de convívio profissional age como fator de sucesso na interação, uma vez que permite o conhecimento e a adaptação ao estilo de trabalho próprio de cada cultura.

O próximo elemento da CIG, a eficácia, foi destacada pela equipe como resultado de interações bem-sucedidas, vindo de encontro com o argumento de que a eficácia da EMC depende do sucesso da interação entre seus membros (HAMMER, 1977; HAMMER, GUDYKUNST, WISEMAN, 1979; GUDYKUNST, HAMMER, 1984, HAMMER, BENNETT, WISEMAN, 2003). Dinges e Baldwin (1996) e Gertsen (1990) defendem que a CI pode ser definida como a capacidade de funcionar de forma eficaz em outra cultura e, segundo Bennet et al. (1999), esta capacidade gera um comportamento adequado entre os membros culturalmente diversos levando ao alto desempenho da EMC. Transpondo estas afirmações para o nível grupal, pode-se afirmar que o alto nível da CIG melhora a eficácia da equipe, gerando um comportamento adequado entre os seus membros, garantindo a

articulação das diferenças culturais da EMC em benefício da alta performance da mesma.

As dimensões da CIG, relacionadas a eficácia e validadas na fase anterior do estudo, são: (a) postura de não julgamento; (b) construção de relacionamentos; (c) aptidão para a gestão de situações complexas; (d) valorização dos atributos pessoais; (e) interações bem-sucedidas; (f) valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo; e (g) gerenciamento das incertezas.

Os resultados desta fase apontam para a manutenção de seis dimensões relacionadas ao elemento interação e exclusão de uma, a dimensão interações bem-sucedidas. Isso não significa dizer que para os entrevistados a interação bem-sucedida não está relacionada à eficácia, mas que é uma consequência de todas as demais. A partir desta constatação algumas inferências explicaram o nível atual da EMC, tendo como destaque:

- a construção de relacionamentos é baseada na mente aberta e empatia, as quais oportunizam o aumento da flexibilidade e da confiança na EMC;
- a aptidão para gerir situações complexas geradas pela multiculturalidade é relevante, uma vez que a diversidade cultural pode gerar um impacto negativo ou positivo para a eficácia do grupo dependendo de como é gerida pela EMC;
- a valorização dos atributos pessoais e culturais maximizam o potencial da EMC para a geração de ideias e solução de problemas por meio de interações bem-sucedidas.

As diferenças culturais, terceiro elemento da CIG, trata da capacidade de reconhecimento e articulação destas diferenças na criação de ações efetivas para a melhoria dos resultados da equipe (FRIEDMAN; ANTAL, 2005). Portanto, a gestão das diferenças culturais dos membros da equipe é fundamental na garantia dos resultados positivos da mesma (CHEVRIER, 2000; KUPKA, 2008; PANGGABEAN et al., 2013; BUENO; FREITAS, 2015), configurando-se, nesta equipe, como recurso para a aprendizagem.

As dimensões do elemento diferenças culturais, confirmadas na primeira fase do estudo são: (a) engajamento dos membros da equipe; (b) gerenciamento dos recursos intelectuais e culturais; e (c) mentalidade global.

Todas as dimensões do elemento diferenças culturais foram confirmadas pelo estudo nesta equipe. A partir desta constatação, verificou-se que:

- as diferenças culturais podem agir como fator dificultador ou facilitador na EMC, dependendo como são tratadas pelo grupo;
- os desafios impostos pelas divergências culturais devem ser tratados como recursos para o aprendizado e para a melhoria dos resultados do grupo;
- o engajamento da equipe é fundamental na gestão da diversidade cultural e na redução dos conflitos gerados por esta diversidade;
- a diversidade cultural gera a otimização dos resultados da EMC quando os recursos intelectuais e culturais são bem gerenciados, processo este definido como mentalidade global;
- a articulação da diversidade cultural é influenciada pela liderança do grupo, por meio da clareza nas metas, motivação, respeito e abertura às diferenças culturais.

O próximo elemento, a comunicação, foi apontada como o pilar, a base da CIG, estando em muitas narrativas incorporada aos demais elementos, sendo causa ou consequência dos mesmos. A literatura já aponta para esta constatação uma vez que a comunicação é tratada como fundamental para a resolução de conflitos culturais advindos da interação entre os integrantes das EMCs (BUENO, 2010; DUSI et al., 2014; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014) e para a equipe funcionar de forma eficaz em qualquer cultura (LLOYD; HÄRTEL, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; FREITAS, 2014). Em suma, a comunicação eficaz reforça o auto nível de CIG do grupo e impacta nos demais elementos da CIG.

As dimensões deste elemento, apontadas pela literatura e confirmadas na primeira fase deste estudo, são: (a) comunicação clara e franca; (b) precisão no envio e recebimento de mensagens; (c) feedbacks constantes; (d) habilidade de comunicação intercultural; e (e) habilidades verbais e não verbais.

Todas estas dimensões foram assumidas como válidas nesta equipe e explicam o seu alto nível a partir de algumas constatações, dentre elas:

- a existência de uma comunicação clara e franca e da precisão no envio de mensagens garante a redução dos ruídos nas comunicações interculturais;
- o uso de canais de comunicação variados deve ser adaptado de acordo com as características culturais da audiência;

- o uso de “intérpretes” culturais reduz as distâncias culturais entre emissor e receptor da mensagem;
- o uso de *feedbacks* constantes garante a fluidez da comunicação;
- existe uma influência do tempo de convívio profissional e do tamanho do grupo na habilidade de comunicação intercultural.

O quinto elemento da CIG, a aprendizagem, foi salientado como condição para o alcance da maturidade da equipe e foi apresentado como um processo que ocorre ao longo do tempo, dinâmico e variável, e que leva a equipe a níveis mais elevados de CIG.

As dimensões deste elemento, indicadas pela teoria e confirmada na primeira fase do estudo, são: (a) orientação para o compartilhamento de conhecimento; e (b) abertura para a aprendizagem intercultural.

As duas dimensões foram tratadas como relevantes pelo grupo, que salientou o papel de ambas no sentido de oportunizar a melhoria na interação, eficácia, relacionamento intercultural e comunicação, tendo como destaque:

- a aprendizagem intercultural é impulsionada pela reciprocidade no contato intercultural, pela articulação das diferenças culturais e pelo aumento da sensibilidade intercultural;
- a aprendizagem intercultural pressupõe uma gestão das mudanças que ocorrem no grupo;
- o compartilhamento de conhecimento deve ser utilizado como ferramenta para o alinhamento de experiências e expectativas;
- e a abertura para a aprendizagem intercultural é estimulada por meio da vivência e experiências em ambientes multiculturais.

A cultura negociada, sexto e último elemento da CIG, foi assinalada pelos entrevistados como resultado da comunicação e interações bem-sucedidas, com ênfase na flexibilidade e adaptabilidade do grupo, argumento este calcado na teoria que afirma que a melhoria da negociação intercultural depende da interação social, da flexibilidade e comprometimento do grupo, e na comunicação intercultural (FERRARO, 2001; BARMEYER; DAVOINE, 2015). Portanto, a negociação intercultural configurou-se nesta equipe como um recurso que garante o seu alto nível de CIG.

As dimensões deste elemento, baseadas na literatura e confirmadas anteriormente, são: (a) flexibilidade; (b) adaptabilidade; e (c) abertura para aprendizagem cultural.

Quanto à cultura negociada, observou-se que todas as dimensões são relevantes nesta equipe e explicam seu alto nível de CIG, com destaque para:

- as negociações interculturais são resultado da comunicação e interações bem-sucedidas;
- a clareza dos objetivos e papéis do grupo definem os limites do que pode ser flexibilizado e adaptado em uma negociação intercultural;
- a confiança entre os membros da EMC garante a abertura e flexibilidade para negociar as diferenças culturais de maneira mais natural;
- a aprendizagem intercultural é estimulada pelas divergências no grupo e é oportunizada pela abertura, flexibilidade e adaptabilidade às diferenças culturais.

Posto que a EMC possui um nível alto de CIG, coube agora analisar como esta CIG foi desenvolvida e chegou a ter este nível de desenvolvimento ao longo de sua história. Para isso, buscou-se nos dados disponíveis a compreensão sobre como os elementos e dimensões contribuíram neste processo.

5.4 Processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal

Neste momento da análise, buscou-se resgatar todos os dados primários e secundários, informações relevantes sobre a trajetória desta equipe, dinâmica de trabalho, contexto de EMN, que levaram a equipe a desenvolver alto nível de CIG. Para análise do processo do desenvolvimento desta competência, foi utilizada a mesma estrutura de elementos e dimensões das sessões anteriores, porém buscando compreender como cada um deles contribuiu para o desenvolvimento da competência. O conceito adotado foi: trata-se de um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ele é dinâmica e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação, resultado de um processo de aprendizagem intercultural. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a

cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros (BENNETT, 1986; BERRY et al., 1989; KING; BAXTER MAGOLDA, 2005).

A transparência, a facilidade de comunicação, a facilidade de interação, a harmonia, a capacidade de adaptação, o respeito e a similaridade de personalidade dos membros do grupo foram apontados como características da EMC que influenciam a integração no grupo e o no alto nível da CIG. Porém este nível nem sempre foi tão alto. O processo ocorreu em estágios e foi permeado de reflexão, flexibilização e mudança de estilos, práticas e rotinas, entre outros fatores.

Várias mudanças ocorreram na equipe nos três anos analisados. Dentre elas, cinco foram as principais e impactaram diversos elementos: regionalização da área; foco na América Latina; heterogeneização da equipe; mudança do gestor; e cancelamento da reunião anual.

A primeira mudança apontada foi a regionalização da área, uma vez que ela passou de uma estrutura global para uma estrutura regional. Quando a estrutura da equipe era global, a maioria dos membros estava no *head core*, na Europa. Hoje, a equipe é regional, atende os países da América Latina e é formada, exclusivamente, por membros oriundos dos países da América Latina. Esta regionalização foi apontada como uma grande evolução para o grupo, uma vez que aproximou a equipe dos seus clientes internos, permitindo um maior contato e entendimento das realidades e necessidades de cada um dos países atendidos.

No início do período analisado, a área regional era operacional e a área global era estratégica; porém, atualmente os papéis se inverteram, a equipe global é responsável pela entrega de plataforma e a equipe regional é responsável por desenvolver soluções para atender as demandas específicas de cada país (cada cliente atendido):

É interessante, é bem diferente, porque a área é Digital e Digital é uma área que não é globalizada, cada região, cada país, tem necessidades diferentes, e devido a isto, quem define a estratégia são as pessoas no Brasil, no México, na Colômbia, de acordo com a realidade do seu país, o que eles querem fazer ou o que eles não querem fazer. Esta área é bem diferente das outras, tem outras áreas na Alpha que são mais globalizadas a estratégia, ela vem de lá. Aqui é diferente, hoje (E1).

A segunda mudança ocorrida no grupo foi salientada como o primeiro passo para desenvolver a competência e garantir a maturidade da equipe, e foi baseada na necessidade de “virar os olhos” (E1) para os países da América Latina e suas especificidades. Esta mudança teve início com a regionalização da área, porém aqui o foco foi a diversidade de experiências dos membros do grupo. Ao compor a equipe com os membros E1 e E3, o gestor E4, impulsionou um maior entendimento das necessidades e dificuldades operacionais dos clientes locais. Os três membros citados atuaram como TI locais antes de fazer parte da equipe de marketing digital, tendo um entendimento do contexto da realidade dos clientes internos da área e de suas necessidades reais. Portanto, a alteração da configuração da equipe, neste sentido, impulsionou o desenvolvimento da CIG, uma vez que permitiu o entendimento das necessidades das afiliadas e uma flexibilização dos processos considerando essas especificidades de cada país atendido:

Antigamente, as pessoas que trabalhavam nesta área eram pessoas que (...), que nunca trabalharam em uma filial, pessoas que sempre vinham de (...) seria assim, como vou falar (...) então é importante ter um outro contexto.

A terceira mudança ocorrida na área foi a diversificação cultural de seus membros, também considerada o pilar na desenvolvimento da CIG. A área tinha um histórico de sempre ser gerenciada por um brasileiro e ser composta por integrantes brasileiros, na sua grande maioria. Com a vinda do gestor da área (E4), o grupo começou um processo de miscigenação cultural, misturando a equipe ao manter o membro E3 de origem costa riquenha, trazer o membro E1, também de origem costa riquenha e manter na estrutura um membro brasileiro, posição esta ocupada, hoje, pelo membro E2. Esta mudança permitiu que a diversidade cultural obtida por essa mistura de culturas, possibilitando o desenvolvimento de uma maior abertura de perspectivas na equipe:

[...] então hoje essa equipe se misturou e eu acho que isso ajudou também [na maturidade da equipe]. Ao menos nós enxergamos mais aberta (E1).

Outra mudança apresentada como decisiva para o desenvolvimento da CIG foi a alteração do gestor da área (E4) ocorrida a cerca de 3 anos, o gestor anterior tinha dificuldades em delegar e criou uma estrutura inflexível e impositiva na área, o que dificultava a articulação das diferenças culturais do grupo e o desenvolvimento

de sua maturidade. Ao assumir o cargo de gestor da área, o membro E4, transformou a dinâmica do grupo ao assumir uma postura de delegar, menos impositiva e aberta às opiniões dos membros do grupo, configurando “uma atitude de somos um time” (E3), conforme apresentado a seguir:

[...] acho que ajuda muito a postura do gestor da área, do gerente regional, o meu chefe tem uma postura mais de delegar, ele delega [...] você faz do jeito que você sabe fazer (E1).

[...] então ele discute conosco, ele pergunta nossa opinião e, algumas vezes, ele até muda a posição dele baseado nas nossas recomendações [...] ele abre os espaços para discutir e dá para perceber que ele realmente leva em conta (E3).

A quinta e última mudança apontada pelo grupo foi a supressão do encontro anual entre os membros da equipe regional e os TI locais. Essa alteração foi motivada pelo aumento dos custos envolvidos para reunir todos os envolvidos, uma vez que o grupo cresceu muito nos últimos anos. Porém, esta foi uma mudança considerada negativa para o desenvolvimento da CIG, uma vez que o contato face a face é destacado como um fator que facilita a interação social do grupo. Tal mudança e seu impacto negativo no grupo foi apontada no relato:

Não existe mais um momento [de encontro anual]. Às vezes, encontramos algumas pessoas, mas o grupo inteiro nunca mais e eu sinto falta, porque antigamente nós tínhamos isso e era muito bom, porque por exemplo, foi a primeira vez que eu vi, que eu conheci a cara de uma pessoa, senão só por e-mail, só por telefone. Então é muito importante, mas não está acontecendo isso, por custos também (E1).

Considerando estas mudanças e a dinâmica de trabalho da equipe, analisa-se a seguir como cada elemento contribuiu para o processo de desenvolvimento da CIG, avaliada como alta pela equipe, segundo conceito adotado.

5.4.1 Interação

Na análise do processo de desenvolvimento da CIG para esta EMC, o aumento da coesão do grupo e o engajamento dos seus membros atuou como propulsor de melhoria da interação e do alcance de níveis mais maduros de CIG, uma vez que garantiu o desenvolvimento da confiança, abertura e respeito às especificidades culturais dos seus membros. Esta abertura, característica da EMC,

conduziu, em muitos momentos, a uma reflexão sobre as diferenças de opiniões e perspectivas e a mudança, negociada no grupo, de novas práticas, rotinas e processos.

A existência de confiança foi destacada de maneira enfática como “primeira coisa para uma equipe de alta *performance*”(E1), “ponto-chave”(E2), “fundamental”(E4) e está relacionada, diretamente, com as dimensões consolidação e engajamento da equipe e coesão entre seus membros, uma vez que, a coesão e o engajamento são obtidos por meio da confiança na EMC (HAMMER et al., 1979; ADLER, 2008; LLOYD; HÄRTEL, 2010; BUENO; FREITAS, 2015), sendo alavancada por meio da clareza, abertura e franqueza (MORAN et al., 2009), conforme ressaltado:

Bem, eu acho a equipe bem integrada porque há uma confiança muito grande entre o E1 e o E3 que são ponto chave na equipe (E2).
[...] e isso [confiança e coesão da equipe] gera o que você tinha me perguntado, eficácia na equipe, se você tem uma equipe em que existe confiança, que as pessoas se importam umas com as outras, você faz o negócio acontecer (E2).
Então, nossa cultura dentro do time é muito de confiança, muito aberta (E3). Outra coisa fundamental para mim é falar com honestidade [...] porque isso leva a construir relacionamentos duradouros e de confiança, de muita confiança, muita, muita confiança (E4).

Este clima de confiança do grupo pode ser observado durante o *focus group*. Todos os membros se mostraram bastante confortáveis em responder às perguntas do roteiro e em solicitar a opinião dos demais membros sobre um ponto de vista individual sobre a equipe e a sua CIG.

Deardorff (2004), argumenta que algumas atitudes facilitam o desenvolvimento da CI, entre elas o respeito e a abertura. Estas atitudes por sua vez têm impacto nas habilidades de ouvir, observar, avaliar, analisar, interpretar e relacionar. Convergindo com o argumento, Bueno (2010) aponta a abertura como uma exigência nas interações interculturais do grupo e Freitas (2008) e Dalib et al. (2014) somam o respeito às diferenças culturais ao processo de desenvolvimento da CI.

As narrativas convergiram com os argumentos, apontando para a necessidade da abertura para escutar e do respeito, sendo estas atitudes, geradoras de um aumento da receptividade e confiança no grupo:

Então, é primeira coisa para uma equipe de alta *performance* é essa receptividade para escutar, para deixar que os outros se abram, e inspirar essa confiança deles em relação a nós (E1).

Ah, outra coisa importante, que eu vejo também, é escutar mais e falar menos (EC1).

Porém, este nível de confiança, respeito e transparência nem sempre esteve presente no grupo. A interação do grupo sofreu algumas mudanças no decorrer do tempo motivadas por problemas de relacionamento na área. Um dos problemas era a falta de harmonia entre os membros da equipe gerada pelo descumprimento às regras de governança:

Nós temos um *governance model* de TI, em que nós Regionais não falamos com o Negócio do país diretamente, nós temos o cara de TI local, que chamamos de *face costumer* que fala com o Negócio, então eu falo com este *face costumer* e o *face costumer* fala com o Negócio. Algumas vezes ajuda, algumas vezes atrapalha, mas é assim, essa é a regra. Então, algumas vezes eles (eh), eles não seguem essas regras e o Negócio fala conosco direto e isso pode causar alguns problemas [...] então aparecem conflitos (E1)

Portanto, alguns conflitos entre os membros do grupo estavam gerando um impacto negativo na sua coesão. A equipe apontou para um evento pontual ocorrido há cerca de um ano, em que um integrante do grupo não conseguia se adaptar ao novo estilo de gestão e a nova cultura da equipe:

Outra coisa também, como eu falei para você, é um pouco organizacional inclusive, o E4 falou muito queria transformar a área. Quando eu entrei, ele falou que precisava de ajuda para transformar a área. Então, no começo do ano passado, faz 1 ano e pouco, estava complicado, nós tínhamos que mudar um pouco as pessoas, para ter pessoas que conseguissem se adaptar, porque nós tínhamos uma pessoa na equipe nesta época que não se adaptava, não se adaptava à nova direção, à nova cultura da equipe. Não era só uma mudança da cultura da equipe, era uma mudança de TI. Porque também, nós tivemos várias organizações antes que estavam mudando a forma de trabalhar, eu posso falar por exemplo, de uma pessoa que queria falar diretamente com os clientes, sem passar pelo TI local, ele queria fazer as coisas sem seguir as regras e procedimentos da área (EC1).

Naquele momento, o problema foi resolvido mudando os membros que não se adaptavam a equipe, porém esta crise interna levou o grupo a repensar a importância de atuar na causa e não na consequência do problema. Para tal, foi implantada uma prática de envolver todos os membros do grupo nos processos de seleção de novos funcionários, a fim de garantir, além dos requisitos técnicos, um perfil adequado a cultura da equipe. Segundo o grupo, a capacidade técnica pode

ser desenvolvida, mas se a pessoa não for harmônica, não consegue se adaptar ao grupo:

Para nós, uma coisa que é muito importante é a harmonia da equipe, mas isso gera muitos riscos, eu vou ser sincero com você, a pessoa que ingressa, se ela não é uma pessoa harmônica, possivelmente ela não conseguiria ficar na equipe. Ela possivelmente não se adaptaria. Então, como o caso do E2, o E2 desde o processo de seleção, isso teve muito peso na escolha, a capacidade da pessoa de se comunicar e o E2 foi muito bem nesta parte (EC1).

[...] acho que nós estamos cuidando disto [de garantir a coesão do grupo], quando nós contratamos o E2, nós fizemos entrevistas, nós fizemos todo um processo, estruturamos e nossas anotações das entrevistas nós discutimos com o time e comentamos com o E4, e o E4 conseguiu falar com o E2, o E4 estava aqui no Brasil quando fizemos a entrevista, então ele chegou também lá na entrevista (E3).

A primeira experiência neste sentido, ocorreu na contratação do E2, a quatro meses. Todos os membros do grupo se envolveram no processo e o objetivo deste envolvimento foi garantir que o contratado fosse muito comunicativo e tivesse forte capacidade de adaptação, contribuindo desta forma para a integração do grupo:

Então, para dar um exemplo, para nós era mais importante isso que o conhecimento técnico, era essa capacidade de nos adaptar [...], mas nós fizemos uma seleção isolada porque a pessoa que entra na equipe, se ela não compra este esquema, possivelmente ela vai ter dificuldade, mas o E2 não, contribuiu mais na parte de integração (EC1).

Os membros, a partir desta experiência e da confirmação de sua eficácia, definiram por participar de todas as novas contratações ou transferências a partir de agora, uma vez que o resultado, baseado na atuação do E2, tem sido muito satisfatório. Hoje o relacionamento interpessoal e a transparência no grupo é uma fortaleza, consolidando a coesão do grupo e garantindo uma interação eficaz entre os membros da EMC:

Acho que a personalidade de cada um ajuda, porque realmente hoje a gente está na equipe e somos bastante transparentes todos e comunicativos e a forma de falar a diferença é também, em 90% dos casos, a pessoa vai falar de diferença de pensamento, é tranquilo, uma conversa tranquila, então, por exemplo, eu acho que isto é melhor não fazer assim e é melhor fazer deste jeito, então acho que isso também ajuda em essa parte de relacionamento interpessoal (EC1).

Ainda com referência ao desenvolvimento de um alto nível de confiança, respeito e transparência no grupo, outro fator que foi assinalado como um problema no passado e uma fortaleza atualmente, é o perfil do líder. O gestor anterior, que atuava na área até três anos atrás, tinha dificuldades em delegar responsabilidades, informações e conhecimentos entre os membros do grupo e era muito inflexível em relação a melhoria dos processos da área. Este perfil, segundo o E3, que atuou com este gestor por alguns anos, afetava todas as dimensões envolvidas na interação do grupo, tendo destaque para a consolidação e engajamento da equipe.

O perfil do novo líder que assumiu a equipe, há três anos, engloba as características, apontadas pelo grupo como fundamentais no processo de desenvolvimento da CIG, sendo elas: a confiança e a facilidade em delegar; a transparência; o respeito às individualidades e ao estilo de trabalho de cada um:

E também uma coisa que nós aprendemos através do E4, também, na equipe, uma coisa interessante na equipe, ele respeita muito o espaço dos outros, então por exemplo, ele dá muita liberdade para alguns temas (EC1).

Com a mudança de gestão, toda a dinâmica interna do grupo foi alterada. A equipe salientou que o perfil do gestor determinou uma nova dinâmica no grupo, onde o respeito e a confiança são a base da cultura do grupo:

[...] enfim, a gente respeita o outro, a capacidade, as falhas, as atitudes. A gente respeita a pessoa como profissional e como pessoa, enfim, e confiamos (EC2).

O tamanho da EMC é apontada como uma característica relevante na análise da diversidade cultural da equipe, uma vez que exerce influência na coesão do grupo (MATVEEV; MILTER, 2004; ZIMMERMANN, 2010) e, conseqüentemente, na confiança entre os seus membros. Tal consideração foi reforçada por um membro da EMC com experiência em atuar em outras EMCs de tamanhos maiores, dentro da mesma organização e área de atuação:

[...] e isso ajuda que nosso time tenha uma harmonia boa, o tamanho também, como eu comentei, então às vezes um time de 20 pessoas comparado com um de 4, realmente é muito mais fácil conosco (E3).

As afirmações acima geraram a curiosidade de um maior aprofundamento deste argumento no *focus group*, a fim de verificar se tratava-se de um opinião

pontual ou geral na equipe. Os relatos de outros membros do grupo demonstraram que o tamanho da equipe é um fator que influencia, mas não determina o alto nível de CIG, sendo a abertura novamente citada como fator determinante na integração do grupo:

Eu concordo com ele que ajuda, mas não é o único fator. Porque eu já trabalhei com outras equipes pequenas e não era integrada do mesmo jeito. Então uma parte acho que sim, no tamanho da equipe, a outra são as pessoas que estão nesta equipe, e a outra é, por exemplo, a cabeça, que é o E4, e a abertura que a cabeça dá para a equipe, isso contribui muito (EC1).

Eu concordo com os três pontos do E1, a cabeça, o que está por cima, tem muita influência nas equipes e no nosso caso a gente tem o E4 que tem esta abertura, que proporciona esta abertura e com certeza o tamanho também ajuda um pouco e a personalidade de cada um, a escolha, né que se integre também é interessante (EC2).

A partir da análise do impacto do tamanho da equipe no desenvolvimento da CIG, outra característica pertinente ao grupo foi destacada, o longo tempo de convívio entre os seus membros (E1, E3 e E4) e a repercussão disto no relacionamento do grupo:

[...] então, há muito tempo a gente se conhece e o time é pequeno, então, realmente, o nosso relacionamento é muito bom e é praticamente de amigos. [...] Neste momento o time é muito bom, nós temos muita confiança, eu chego para eles e falo as coisas como são, sem filtrar (E3).

O tempo de convívio profissional, portanto, foi apontado como um fator de sucesso na interação do grupo. A equipe ressaltou, ainda, que este tempo de convívio levou a um amadurecimento ao longo do tempo, permitindo desta forma, uma aumento do conhecimento interpessoal, a adaptação ao estilo próprio de cada cultura e, conseqüentemente, uma consolidação da coesão do grupo:

[...] e com a Europa, eles são um pouco diferentes assim, eles tem uma cultura diferente, mas eles estão trabalhando há tanto tempo com a gente que eles, alguns mais que outros, já se adaptaram à gente, ao ritmo, eles já sabem o que esperar da gente e vice e versa (E2).

Eu acredito que sim, algumas pessoas já são parecidas em comportamento e isso facilita de cara uma compreensão, do conhecimento, da troca de ideias, enfim. E também, as pessoas da equipe tem mais experiências de como interagir entre si, então não tenho tanta dificuldade (E2).

Portanto, o tempo de convívio gerou um amadurecimento do relacionamento entre os membros e precisa ser levado em conta em análises do processo de

desenvolvimento da CIG. Além dos três anos atuando juntos na área de marketing digital, os integrantes E1, E3 e E4 já tinham um relacionamento profissional anterior em áreas diversas da organização:

Ah, sim. Eu contratei o E3 como estagiário na Costa Rica, na Alpha como um todo. Eu coordenava a equipe de sistemas da Costa Rica e eu contratei o E3, mas foi em 2004 eu acho, mais ou menos, há muitos anos (EC1).
[...] eu trabalhava na Argentina e o E1 trabalhava na Costa Rica, então antes da área de digital, nós tínhamos trabalhado 3 anos juntos em um projeto bem de perto, aí a gente teve muito tempo trabalhando junto. Eu era responsável pela Argentina e ele era responsável pela *Central América* e Caribe, no projeto (EC4).
Mas com o E3 e o E4 começaram a trabalhar juntos só na área. Mas eu com o E4 e eu com o E3 sim (E1).

O tempo de convívio garantiu o aumento do respeito ao profissionalismo e individualidades culturais de cada um, o que propiciou ao desenvolvimento de um ambiente aberto, transparente e flexível, fundamental para a coesão entre os membros da equipe e o desenvolvimento da CIG, conforme destacado por esta equipe.

Em suma, a confiança entre os membros da EMC foi apontada como alicerce para a interação bem-sucedida, atestando um alto nível de desenvolvimento de sua CIG, conforme observado no *focus group* e sancionado no seguinte relato: “Então, nossa cultura dentro do time: é muito de confiança, muito aberta” (E3).

O processo que levou a este nível de interação foi permeado de aprendizados por meio das experiências interculturais vivenciadas pelo grupo. A implantação de algumas práticas auxiliaram o desenvolvimento da CIG, dentre elas: a inserção de ferramentas de interação formal para estimular a troca de conhecimentos e experiências; e a disseminação dos objetivos, metas e papéis dentro do grupo.

A implantação de práticas de interação formal periódicas afetou a interação do grupo e contribuiu sobremaneira no desenvolvimento da sua CIG. Segundo Joseph (2000), a interação social pode ser definida por meio de um conjunto de aspectos, entre eles a existência de um processo ordenado de interação. Com base nesta premissa, a existência de mecanismos e práticas de interação formal podem ser valiosos para a eficácia desta interação e, segundo os membros da EMC, a periodicidade destas interações formais tem causado efeitos benéficos no compartilhamento de conhecimento e na troca de boas práticas, conforme comprova

o relato: “Então, existem algumas interações periódicas que ajudam a melhorar esta interação e estão pré-construídas na área (E1).

Existiam no grupo oportunidades de troca de informações no dia a dia do trabalho, mas esta prática não era formal, periódica. Segundo assinalado pela equipe, a rotina pesada de trabalho fazia com que algumas informações pertinentes ao grupo e a outros projetos se perdessem neste processo. Ao constatar esta deficiência e refletir sobre as oportunidades de alavancar essas trocas entre os integrantes do grupo, foi implantada uma reunião mensal, chamada de *team meeting* entre o gestor da área (E4), o E1 e o E2. Esta primeira tentativa de organizar uma prática que propiciasse a interação formal ocorreu a pouco mais de dois anos e foi mantida durante um ano.

Durante este tempo, a reunião não possuía uma pauta estruturada e, em muitas ocasiões, conforme ressaltado pelos entrevistados, se tornava enfadonha e não surtia o efeito desejado de compartilhamento de informações, experiência e conhecimento.

Com o passar do tempo e a partir das reflexões sobre os benefícios e pontos a melhorar, uma estrutura bem formal quanto a pauta de assuntos foi definida e a periodicidade das reuniões foi alterada. Hoje, uma vez por semana, a interação entre os membros do grupo é formal e obrigatória, sendo pautada em uma agenda em que cada participante dispõe de 10 minutos para falar de problemas nos projetos e compartilhar experiências e conhecimentos para melhorar a eficácia do grupo:

[...] nós implementamos também neste ano as *team meetings* dentro do nosso time. Então o E1, o E4 e eu temos uma reunião semanal com uma agenda bem definida, cada um fala 10 minutos. A reunião dura, leva 30 minutos, senão fica muito chata, e acabamos não fazendo a reunião, a ideia é: o que estou fazendo, o que vou fazer e o onde eu preciso de ajuda de outras pessoas do time. E está funcionando muito bem e, às vezes, saem alguns tópicos relevantes, como: olha este país está com este problema e o E1 pode ter trabalhado em um projeto anterior com eles e ele pode explicar para mim o que fazer. E entre nós, alinhamos e tentamos ajudar os outros, está funcionando muito bem, realmente eu gostei (E3).

Atualmente, quem participa das reuniões semanais são os membros estratégicos do grupo, E1, E3 e E4. Porém, a partir de fevereiro de 2016, o gestor pretende incluir o E2 nesta prática.

No início desta sessão, foi levantada a questão da importância da confiança no grupo para a garantia do alto desempenho do mesmo, confiança esta, alicerçada

pela clareza, abertura e franqueza (MORAN et al., 2009). Dito isto, as dimensões do elemento interação que tratam da clareza de informações no processo de interação do grupo, visando o desenvolvimento da CIG e o alcance dos melhores resultados da EMC, referem-se a orientação para os resultados, compreensão dos objetivos da equipe, planejamento forte, claro e detalhado, compreensão dos objetivos estratégicos da organização e clareza na descrição dos papéis.

As dimensões orientação para os resultados e compreensão dos objetivos da equipe foram consideradas pelos entrevistados como muito semelhantes no processo de interação eficaz do grupo, principalmente na definição do escopo e status dos projetos, processos de governança e os papéis de cada envolvido, buscando garantir a maximização do entendimento dos membros culturalmente diversos do grupo e dirimindo qualquer conflito intercultural:

[...] quando definimos uma estratégia dentro da empresa, um projeto, a primeira coisa a definir claramente é o que vai ser o escopo, e este escopo deve ser comunicado de uma forma que todos entendam a mesma coisa (E1).

Então, o que eu faço, eu faço uma sessão onde eu convido todos os membros e países e lá, a parte de apresentar o *status* do projeto, eu abro sessões particulares para *feedback* (E3).

Mas sempre entregamos o material [objetivos da equipe] a todos os membros da equipe e sempre solicitamos contribuições, porque para a gente é um fator de sucesso (E4).

Dada a importância da orientação dos resultados para o desenvolvimento da CIG, o gerente de projetos implantou uma reunião com os envolvidos, tanto os TI locais, quanto às áreas de suporte, no início de cada projeto desenvolvido pela área. Segundo ele, esta prática otimizou o entendimento detalhado do escopo do projeto e evidenciou o grau de flexibilidade de cada um, evitando os conflitos culturais. Nestes momentos são oportunizados, ainda, momentos de feedback entre os envolvidos em benefício da melhoria nos resultados operacionais.

Quanto às dimensões planejamento forte, claro e detalhado e compreensão dos objetivos estratégicos da organização, dois dos entrevistados foram enfáticos ao afirmar que a organização Alpha é baseada em processos de governança, principalmente para os projetos desenvolvidos pela área, os quais explicitam as “regras do jogo” (E4) que devem ser respeitadas em todos os projetos, independente das características culturais dos envolvidos. Aqui, como nas duas dimensões anteriores, pode-se concluir que o conhecimento dos objetivos da equipe e da

organização, bem como do planejamento associado a estes objetivos, tende a reduzir os conflitos interculturais, oportunizando que os diferentes conhecimentos, competências e atitudes sejam otimizados dentro dos limites estabelecidos pela organização e pela EMC:

Como eu já disse, nós temos regras muito claras, [...] tem que seguir um processo de inovação, tem uma governança, isso é super importante, fundamental. Uma pessoa quer acelerar um projeto, tem uma governança, um processo próprio para projetos, se ele atende todo o processo, ele pode ir mais rápido, não tem problema (E4).

Mas sempre entregamos o material [objetivos da equipe] a todos os membros da equipe e sempre solicitamos contribuições, porque para a gente um fator de sucesso é que cada pessoa entenda o trabalho dela e o significado do trabalho, e quanto o trabalho dele ou dela contribui para o trabalho da empresa (E4).

Para mim, a primeira coisa, tem que estar claras as metas da organização, claras as metas da equipe. Lógico que a gente tem que considerar as diversidades, as multiculturas, mas eu não vejo como um problema ter diferentes culturas dentro da equipe, muito pelo contrário, sempre que você deixa claras as metas, essas pessoas com seus diferentes conhecimentos, diferentes competências, diferentes atitudes, elas sempre contribuíram bastante (E4).

A dimensão clareza na descrição de papéis (MORAN et al., 2009) foi a que obteve maior ênfase dentro deste bloco de dimensões, por parte dos entrevistados. Moran et al. (2009) trata desta dimensão como fundamental para o sucesso de equipes que desenvolvem projetos globais, característica esta da EMC pesquisada, justificando o destaque dado a ela pelos membros do grupo. Os entrevistados enfatizaram a importância desta dimensão no entendimento do significado do papel da equipe e de seus membros, como fator motivador e também como fator minimizador das diferenças culturais no grupo:

Isso é uma cultura que eu vejo aqui na Alpha, eles teoricamente: essa é a sua função? Então você faz exatamente isso e passa a bola (E2).

[...] um fator de sucesso é que cada pessoa entenda o trabalho dela e o significado do trabalho e quanto o trabalho dele ou dela contribui para o trabalho da empresa (E4).

[...] a Alpha tem uma cultura, pelo menos na minha equipe de ser uma coisa mais focada, você não sabe muito da função dos outros, o negócio é fazer, pegar o requerimento. Pega o requerimento e passa, uma coisa bem mais rápida, mais ágil (E2).

Porém, apesar a importância destacada pelo grupo da descrição clara de papéis, algumas reflexões do grupo apontaram para sugestões de melhoria da área e da organização quanto a esta dimensão. A primeira melhoria apontada destaca a

necessidade de uma maior descentalização dos papéis dentro da área de marketing digital, permitindo, por exemplo, que um projeto fosse gerenciado por qualquer funcionário lotado em qualquer país da América Latina. Hoje, este papel é de competência exclusiva dos membros da equipe de marketing regional que atuam no Brasil. Essa mudança foi assinalada, ainda, como uma demonstração de maturidade da equipe e de seus membros, os quais precisam estar preparados para “aceitar que uma pessoa em qualquer lugar do mundo possa ocupar seu papel também, e isso demonstra maturidade” (E1).

Com base nas dimensões do elemento interação que atestaram o alto nível da CIG deste grupo, verificou-se que uma prática disseminada no grupo e que tem contribuído para a sua interação é a clareza dos objetivos, metas e papéis no grupo. Esta prática tem evitado conflitos culturais e garantido a interação eficaz no grupo, uma vez que a partir do desenvolvimento da CIG, os conflitos oriundos das diferenças culturais foram reduzidos, oportunizando a abertura em escutar outros pontos de vista e flexibilizar os processos e projetos, com base na clareza do que é mandatório e o que pode ser adaptado às especificidades culturais.

Conforme destaca Stein (2015), as EMCs não podem mais ser distinguidas entre equipes virtuais e equipes tradicionais ou face a face, uma vez que são caracterizadas como equipes híbridas, que independente de sua configuração reúnem características tanto das equipes tradicionais quanto das virtuais (STEIN, 2015).

Tal argumento foi apoiado pelos entrevistados em suas narrativas, uma vez que assumiram a falta da necessidade de um contato face a face com os membros da equipe, parceiros corporativos e clientes internos, mesmo estando em uma mesma estrutura física:

[...] eu poderia trabalhar daqui, trabalhar da Costa Rica, trabalhar na Ásia e não faz diferença, trabalhar de casa, por quê? Porque eu praticamente não tenho interação [face a face], eu não preciso da interação (E3).

Porém, apesar de assumir o contato virtual como suficiente no dia a dia de trabalho, o contato face a face foi apontado como um dos grandes impulsionadores do sucesso da equipe. Independente da forma utilizada pelo membro da EMC para melhorar a interação com clientes internos ou parceiros de trabalho distantes, todos buscam algum contato face a face, uma vez que este contato estreita relações e

gera confiança. É importante notar, ainda, que a grande maioria dos contatos face a face são oportunizados pelos próprios membros da EMC:

Então eu passo na mesa do E1 a toda hora, eu sou um cara que não está totalmente habituado com isso [de trabalhar virtualmente, mesmo estando perto fisicamente], eu sinto um pouco de falta deste contato de ver, assim, é essa pessoa, se é possível, acho que é importante (E2).

[encontro face to face] como você vê, são oportunidades que vão aparecendo, não realmente uma coisa que você diga: ah, para este projeto vamos fazer um *kickoff* com todos aqui no Brasil, ou reunir lá em outro país (E3).

[...] ainda que é um time virtual, que pode trabalhar assim, você precisa desse contato *face to face* em algum momento. Por exemplo, os europeus, eles mudaram quando eu conheci eles, então é sempre bom ter um contato, ainda que uma vez por ano (E3).

Apesar de se tratar de uma ferramenta utilizada pelo grupo nestes últimos três anos, a contratação do E2 impulsionou o aumento do contato face a face de todos os membros do grupo. A própria personalidade aberta e comunicativa tem motivado o E2 a construir oportunidades de melhorar a interação entre os colegas e esta característica pessoal está inspirando os demais membros do grupo a se abrirem para novas oportunidades de interação face a face, disseminando esta prática na equipe.

Sumariamente, os membros da EMC pesquisada, admitiram a dificuldade de um encontro face a face em algumas situações, seja pelo custo elevado, seja pela demanda de tempo, mas todos argumentaram a favor deste contato para facilitar a interação e garantir uma maior receptividade entre os envolvidos no processo. Por fim, o gestor da EMC concluiu que:

[...] hoje, por exemplo, quando você tem pessoas em diferentes localidades, é mais difícil você reunir, devido ao custo e tempo envolvidos, mas seria uma coisa que eu recomendaria fortemente para uma equipe local e para uma equipe virtual também, com certeza é fundamental a interação social (E4).

Portanto, o desenvolvimento da CIG foi permeado por um processo que iniciou com a diversidade de perspectivas e opiniões no grupo, seguida da receptividade e abertura às diferenças culturais e culminando na adaptação dos processos e comportamentos, no sentido de melhorar os resultados da equipe. Segundo os membros do grupo, a EMC está imersa em um ambiente de constantes mudanças e esta adaptação às mudanças é um dos seus diferenciais:

[...] estou falando de coisas diferenciais, adaptabilidade. Por que? Uma vez mais o mundo muda constantemente, então por exemplo, nós éramos uma equipe global, agora somos regionais, trabalhamos com o global, mas somos regionais. Hoje trabalhamos com uma tecnologia, amanhã pode ser outra. Hoje temos um modelo de governança, pode ser que nossos processos mudem, então as pessoas tem que ser adaptáveis, tem que saber que o mundo está mudando e mudar junto. Se uma pessoa fica sem querer mudar, em nossa equipe que é Digital, a coisa fica complicada, tem que ser adaptável (E1).

Vale ressaltar que as dimensões orientação para os resultados e compreensão dos objetivos da equipe foram assumidas pelo grupo de forma aglutinada, uma vez que foram considerados muito semelhantes no processo de interação eficaz do grupo. As dimensões compreensão dos objetivos da equipe e da organização e o planejamento forte, claro e detalhado foram tratadas de maneira indissociável, uma vez que um planejamento forte é resultado da compreensão dos objetivos e só a compreensão dos objetivos, garante um planejamento forte. Estas dimensões foram tratadas pela literatura em nível individual, porém ao analisa-las em nível grupal, esta separação não se aplicou. Portanto, todas as dimensões do elemento interação que fazem referência ao claro entendimento das metas do grupo (orientação para os resultados, compreensão dos objetivos do grupo, planejamento forte, claro e detalhado e compreensão dos objetivos estratégicos da organização) foram aglutinados em uma única dimensão, nomeada de gestão de resultados.

Por fim, pode-se considerar que a interação deve ser tratada como causa do alto nível de CIG e também como consequência do mesmo, uma vez que a melhoria da interação no grupo alavanca o desenvolvimento da CIG e a medida que a equipe adquire melhores níveis de CIG, a interação entre seus membros tende a amadurecer e melhorar. Tal resultado, veio de encontro com a premissa assumida nesta pesquisa de que a interação tem papel na retroalimentação do processo de desenvolvimento da CIG em todos os seus níveis de amadurecimento.

5.4.2 Eficácia

A preocupação com eficácia, segundo elemento da CIG, está presente na equipe e foi assinalada pelos entrevistados como resultado de interações bem-sucedidas, vindo de encontro com o argumento de que a eficácia da EMC depende do sucesso da interação entre seus membros (HAMMER, 1977; HAMMER, GUDYKUNST, WISEMAN, 1979; GUDYKUNST, HAMMER, 1984, HAMMER,

BENNETT, WISEMAN, 2003). Dinges e Baldwin (1996) e Gertsen (1990) defendem que a CI pode ser definida como a capacidade de funcionar de forma eficaz em outra cultura e, segundo Bennet et al. (1999), esta capacidade gera um comportamento adequado entre os membros culturalmente diversos levando ao alto desempenho da EMC. Transpondo estas afirmações para o nível grupal, pode-se afirmar que o alto nível da CIG melhora a eficácia da equipe, gerando um comportamento adequado entre os seus membros, garantindo a articulação das diferenças culturais da EMC em benefício da alta performance da mesma.

O comportamento do grupo (BENNET ET AL., 1999) é elencado como base para as dimensões do elemento eficácia, validadas na fase anterior do estudo, sendo elas: (a) postura de não-julgamento; (b) construção de relacionamentos; (c) aptidão para a gestão de situações complexas; (d) valorização dos atributos pessoais; (e) interações bem-sucedidas; (f) valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo; e (g) gerenciamento das incertezas. Coube, nesta fase de imersão no campo, o seguinte questionamento: qual a contribuição deste elemento e de suas dimensões para o processo de desenvolvimento da CIG?

Uma palavra que mostrou-se como relevante ao analisar para estas dimensões como um todo foi a flexibilidade. Um dos entrevistados da EMC apontou para a evolução da organização, mais precisamente da área de TI, no que tange a sua flexibilidade nos processos de trabalho. O aumento do nível de flexibilidade da equipe foi destacado como um processo de amadurecimento da mesma, reforçando o pressuposto de que ao pensar no desenvolvimento da CIG, diferentes níveis de amadurecimento de seus elementos e dimensões devem ser considerados, demonstrando a dinamicidade deste processo:

E também, uma coisa que eu notei como dificuldade em algum momento, era a rigidez que nós tínhamos no começo, uma rigidez dentro de TI, então regras e processos que eram inflexíveis, só que esta inflexibilidade vai um pouco contra ter uma equipe multicultural (E1).
[...] outra dificuldade foram os processos que não estavam preparados na empresa para suportar uma estrutura multicultural, nem para suportar pontos de vista diferentes dos tradicionais, então os processos também atrapalharam um pouco (E1).

Uma das mudanças mais efetivas que ocorreram no grupo nestes três anos em que atuaram juntos foi a flexibilização de alguns processos e comportamentos

em relação aos clientes internos, os TI locais. Antes deste período, a organização Alpha e a área de marketing digital eram muito rígidas com o resultado esperado dos projetos e, também, com as etapas a serem cumpridas para atingir este resultado. Como apontado anteriormente, esta inflexibilidade gerava diversos atritos, uma vez que a cultura influencia o estilo de trabalho de cada indivíduo e grupo (ADLER, 2008).

Durante o processo de amadurecimento desta equipe, houve a decisão no grupo por flexibilizar algumas práticas e comportamento utilizados no desenvolvimento dos projetos, buscando adaptar o estilo de trabalho de cada cultura e garantir a motivação dos envolvidos em contribuir efetivamente para o sucesso dos trabalhos. Este amadurecimento foi garantido por meio de muita discussão dentro do grupo sobre com quais TI locais o processo poderia ser flexibilizado e com quais ele deveria ser mantido rígido, quais os comportamentos poderiam ser adaptados às realidades locais:

Por exemplo, uma das coisas que aconteceu, foi em algumas áreas ser um pouco mais formal e em outras ser um pouco mais flexível. Então, talvez dentro da mesma equipe nós temos que falar muito para decidir com que área nós teríamos que ser mais formais e com que área nós poderíamos ser mais flexíveis. Então essa foi uma das coisas que nós trabalhamos bastante (EC4).

A flexibilidade também permeia a área no que se refere à própria característica do marketing digital, que é oferecer produtos e soluções customizadas para cada país, uma vez que o público consumidor varia entre eles. Segundo o grupo, a regionalização da área já contribuiu para a melhoria dos seus resultados por aproximar a área de seus clientes internos, porém, esta alteração tem gerado alguns problemas em relação à gestão de resultados da área. Segundo o entrevistado E1, as dificuldades geradas pela mudança estrutural da área são atribuídas a falta de uma matriz de reporte formalizada. Antes da mudança, existiam os objetivos globais que eram desdobrados em objetivos regionais de maneira que todos estivessem alinhados. Hoje, cada área regional define seus objetivos, porém esses objetivos não são disseminados ou alinhados com os objetivos das demais áreas regionais, dificultando a priorização no atendimento das áreas de suporte, localizadas na Europa e caracterizando um dos grandes desafios da área e da organização:

[...] o desafio que nós temos hoje é que nossa equipe tem objetivos regionais, a equipe da Europa tem os objetivos da Europa, a equipe da Ásia tem os objetivos da Ásia, e o que acontece com as pessoas da equipe de suporte que são comuns para todas as regiões, que atendem a todos [...] eles não sabem o que priorizar, estamos tendo, realmente, problemas com isso. Os objetivos, antigamente, eram definidos compartilhados com todos os níveis e também tínhamos uma cabeça global que coordenava a área globalmente. Hoje tem várias cabeças espalhadas, então os objetivos não são tão alinhados (E1).

Porém, apesar dos desafios impostos por esta mudança, os resultados da área tiveram um grande salto de eficácia no momento que a mesma se propôs a pensar cada mercado, considerar suas diferenças e adaptar os produtos às diferentes realidades. Este processo foi alavancado a cerca de 3 anos e é apontado como resultado da mudança na estrutura da área, tanto em relação ao estilo do gestor, quanto da heterogeneização de experiências anteriores de seus membros, uma vez que o E1, E3 e E4 traziam na sua bagagem profissional a vivência de terem atuado como IT locais:

E também, a diversidade nos ajuda a pensar em cada mercado que é diferente, não é estereotipado, nem tudo é igual em todos os países. Por exemplo, a Colômbia tem suas características, não quer dizer que o que funciona na Colômbia não funciona no Brasil, mas tem que considerar suas diferenças e adaptar tudo o que você faz a diferentes realidades (E1). Acho que o primeiro passo, o primeiro passo para desenvolver a equipe foi quando nós viramos nosso olhos para os regionais, quando nós viramos os olhos para os países que temos aqui, então, este foi o primeiro passo para uma maturidade um pouquinho melhor (E1). Ah, outra coisa importante, eu trabalhei 8 anos em afiliadas no meu país, na Costa Rica, na Alpha. Então quando eu passo para uma área deste tipo, eu tenho o entendimento do que precisa lá no cliente (E1).

A contratação do E2 e a postura de flexibilidade dos demais membros do grupo em prol de características pessoais deste novo membro, podem demonstrar efetivamente, como a equipe tem trabalhado estas questões de abertura e flexibilização dos processos e comportamentos dentro do grupo:

Aí, eu cheguei para o E3 e falei: Não sei qual o *approach* que vocês estavam usando antes, eu tô usando este, tem problema? Ele falou que não, que eu poderia continuar desta maneira e como deu certo, eu incorporei todo o projeto e estou nisso até agora, não me soltaram mais, era pra eu ficar 2 semanas e eu estou há 3 meses @@@ neste projeto. Agora que a gente está concluindo, neste ponto, eu não sei se haverá uma mudança mental, mas houve um espaço para esta melhoria que foi assumida, e me deram aval para continuar atuando desta maneira, apesar de não ser a maneira *default*, padrão que eles esperam (E2).

Portanto, a flexibilidade do grupo foi salientada como um valor e como o principal fator de desenvolvimento da CIG, levando a equipe a garantir um resultado superior em seus produtos. Segundo esta equipe,

[...] para uma equipe ser eficiente as pessoas quem que estar abertas, tem que querer assimilar, tem que querer entender e aí sim, você consegue tirar proveito e melhorar os processos (E3).

Ainda em se tratando de flexibilidade, coube uma análise das etapas que levam a flexibilização dos processos. Segundo a equipe, a primeira etapa é a abertura para escutar e entender outros pontos de vista, também denominada receptividade; a segunda é a reflexão do que é pertinente à melhoria dos processos e do que é possível flexibilizar, esta reflexão envolve, ainda, uma postura empática; e a última etapa é a adaptação do processo quando necessário, viável e pertinente a eficácia do grupo:

Então é primeira coisa para uma equipe de alta *performance* é essa receptividade para escutar, para deixar que os outros se abram, e inspirar essa confiança deles em relação a nós (E1).

A primeira coisa que eu acho que tem que ter em uma equipe competente é receptividade, e por isso é que eu quero dizer, nós temos que entender muito bem o que os outros precisam, então ser receptivos nisto, escutar, entender (E1).

[...] para uma equipe ser eficiente as pessoas tem que estar abertas, tem que querer assimilar, tem que querer entender (E2).

E outra coisa fundamental, se colocar nos sapatos da outra pessoa [...] por exemplo, você está preparando uma mensagem, se colocar no lugar da pessoa, como esta pessoa vai entender esta mensagem (E4).

[...] às vezes eu abro para eles, eu falo olha, isso aqui é opcional, isso aqui é mandatório e algumas vezes peço a opinião deles para decidir, então, o que for operacional nós temos um grau de flexibilidade (E3).

Uma vez destacado que a flexibilidade, e as etapas que levam a ela, permeiam as dimensões relacionadas com o comportamento do grupo quanto a eficácia, cada dimensão foi avaliada separadamente.

A dimensão valorização dos atributos pessoais refere-se a possuir uma personalidade aberta que permita a adaptação e a flexibilidade necessária para usufruir das diferentes culturas em favor da EMC (FITCH, 2012). No processo de desenvolvimento da CIG para esta EMC, a valorização dos atributos pessoais é consequência da maturidade do grupo, uma vez que quando bem administrada a diversidade é muito rica e oportuniza a melhoria dos processos:

Lógico que a gente tem que considerar as diversidades, as multiculturas, mas eu não vejo como um problema ter diferentes culturas dentro da equipe, muito pelo contrário, sempre que você deixa claro as metas, essas pessoas, com seus diferentes conhecimentos, diferentes competências, diferentes atitudes, sempre contribuíram bastante (E4).

Por exemplo, quando a gente define um objetivo, uma meta, a gente sempre pede contribuições, então cada pessoa pode ter diferentes estilos, mas o estilo desta pessoa deve estar refletido na forma como eles vão fazer o trabalho. É super, importante que você tenha diferentes nacionalidades. Um americano é muito bom, um alemão é muito bom, um mexicano é muito bom, mas se você consegue juntar os três estilos, as três competências das diferentes nacionalidades fica muito rico, é muito gostoso o trabalho que você entrega (E4).

Esta dimensão está calcada na flexibilidade do grupo, já analisados, porém neste momento um novo fator emergiu do estudo: a necessidade da motivação para que os membros do grupo atinjam suas metas e garantam a alta eficácia do grupo:

O importante para mim é que as pessoas acreditem no que elas fazem, estejam muito, muito motivadas para entregar e para atingir as metas, isso é fundamental independentemente da nacionalidade, independentemente da cultura. Então eles sempre precisam saber o que eles vão fazer, como agrega no trabalho e sempre manter motivadas estas pessoas. Para mim isto é fundamental, e lógico respeitando as coisas próprias da cultura deles (E4).

Aqui, a importância de uma postura de liderança condizente com um ambiente multicultural novamente é abordado pelo grupo. A mudança nas posturas e comportamentos internos a partir da vinda do novo líder para a equipe foi fator decisivo no desenvolvimento da CIG e condicionante para o alto nível dela..

A dimensão valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo foi mencionada apenas por um dos integrantes da equipe e de forma incipiente. Este fato pode ser explicado pelo alto nível de desenvolvimento da CIG na EMC pesquisada, uma vez que as especificidades culturais, incluindo valores, crenças e comportamentos, são tratadas como características intrínsecas do grupo e não são consideradas geradoras de conflitos interculturais. Moran et al. (2009) afirma que as EMCs apresentam normas, valores e costumes diferentes entre os seus membros, os quais podem gerar conflitos caso não sejam observados, já Gertsen (1990) e Byram (1997) apontam o conhecimento das características da cultura estrangeira (valores, normas, convenções) e a capacidade de compreender e

valorizar estas características como um indício do nível de desenvolvimento da CI, confirmando o argumento acima.

A dimensão aptidão para situações complexas e gerenciamento das incertezas foram confirmadas pelos entrevistados como necessárias para a eficácia do grupo, uma vez que as divergências culturais podem exercer um impacto positivo ou negativo, dependendo de como a diversidade é tratada (ADLER, 2008). Os relatos demonstraram que duas questões são fundamentais para o alcance de um alto nível de CIG, a primeira refere-se a necessidade de estar preparado para aceitar as diversidades e a segunda refere-se a naturalidade com que as situações complexas devem ser tratadas.

Em relação a necessidade de estar preparado para aceitar as diversidades, a equipe pesquisada admitiu que no decorrer do tempo de atuação juntos na área, houve um amadurecimento que facilitou o desenvolvimento da CIG por meio das experiências adquiridas ao gerir situações complexas. Alguns exemplos foram assinalados como momentos de aprendizagem gerados pela vivência intercultural e reflexão sobre as experiências adquiridas por meio dela:

Eu falo, vamos começar com um processo, com a complexidade de 20 coisas, 20 fatores do processo. Eu falo: vamos começar com 5 e vamos ver o comportamento, coletar *feedback*, etc. Depois vamos para outros 5. Eu sou sempre muito aberto, porque muitas vezes você chega com a coisa que depende de 20 pessoas, depende de muitas pessoas por ser um processo muito complexo e você não vai conseguir implementar este processo complexo. Então, ir dividindo em etapas essa complexidade, para depois você ter um processo com essa abrangência, mas deixa de ser complexa a implementação (E1).

Porém, este processo de aprendizagem foi melhor detalhado na sessão do elemento aprendizagem, cabendo aqui apenas a demonstração da relevância do mesmo para a gestão de situações complexas.

Uma prática implementada pela área desde a entrada do novo líder, a fim de melhorar a gestão de situações complexas foi a clareza e transparência ao explicar “o por quê” das mudanças impostas e de alguma crítica ou sugestão feita pelos TI locais não terem sido acatadas. Esta clareza, segundo o grupo, tem dirimido muitas resistências por parte dos clientes internos e contribuído muito para melhoria dos resultados da equipe:

Se em algum momento nós precisamos negociar uma mudança, um processo [...] tem pessoas que quando eles sentem que alguma coisa vem imposta, algo que vem de cima para baixo, eles não gostam. Então nós temos que ir lá e falar: eu sei que vocês gostam e sempre tem feito deste jeito, mas agora vamos fazer assim, mas o importante é você explicar o “por quê”. Então, eu acho, que nestes exemplos, quando é coisa que muda muito, explicar o “por quê” tem ajudado muito que as pessoas entendam e mudem. Nós já implementamos coisas que em muitos países eles não aceitavam e eles aceitaram porque foi explicado o “por quê” e eles falavam: ok, concordo (E4).

Ainda no que tange a necessidade da clareza e transparência a fim de dirimir conflitos gerados pelas situações complexas, o desenvolvimento desta prática conduziu a equipe a altos níveis de CIG, os quais pressupõe o desenvolvimento de uma naturalidade ao tratar dos conflitos culturais:

[...] no final, como resolvemos isso? [conflitos interculturais] Algumas vezes é tão simples como pegar o telefone e falar: acho que você não entendeu nosso processo, você chega, fala, escreve os tópicos e acabou (E3).

A dimensão construção de relacionamentos foi apontada como fundamental na eficácia do grupo, uma vez que “desenvolver uma relação já resolveu vários problemas” (E2). Segundo a equipe, uma vez que a confiança entre os membros é desenvolvida e que existe uma preocupação mútua, uma reciprocidade na interação, a consequência é um aumento do desempenho do grupo como um todo. Aqui, novamente, a confiança e abertura presentes no grupo são apontadas como fatores impulsionadores da sua eficácia:

[...] isso gera o que você tinha me perguntado, eficácia na equipe. Se você tem uma equipe em que existe confiança, que as pessoas se importam umas com as outras, você faz o negócio acontecer, você sabe que pode contar, que a pessoa quanto te pede uma coisa de última hora, você não vai ficar chateado, porque você entende [...] quanto mais você conseguir se aproximar, gera bem-estar na inter-relação, que é metade de seu trabalho, eu trabalho com pessoas o tempo todo, então quanto melhor a gente tiver essa relação, melhor as coisas vão sair, no meu ponto de vista (E2).

Esta dimensão está diretamente relacionada com a interação eficaz, portanto, em muitos momentos elas se confundem ou são causa e consequência uma da outra. O foco, aqui, foi a análise do impacto que as interações eficazes exercem na melhoria da eficácia do grupo.

A partir destes dados, foi realizada uma análise do amadurecimento da equipe no que tange a construção de relacionamentos. Neste sentido, verificou-se

que houve uma mudança de postura do grupo ao aproveitar situações de encontro face a face com os clientes internos e parceiros no sentido de construir relacionamentos baseados na confiança e receptividade. Este amadurecimento ocorreu a mais de 3 anos segundo todos os membros do grupo, fato este que pode ser apontado como consequência do tempo em que os membros do grupo se conhecem e o fato da equipe já ter “nascido” multicultural, com membros com experiências interculturais anteriores. Alguns exemplos foram apontados no sentido de evidenciar esta construção de relacionamentos:

Vou pegar o exemplo dos europeus, quando eu comecei a trabalhando com eles, quando eles ainda não me conheciam, quando eu comecei a trabalhar na área há 3 anos atrás, era tudo pelo telefone, eu ainda não os conhecia e eles fechavam muito as portas. Depois da primeira vez que eu fui lá e os conheci, mudou totalmente [...] e a partir dali, o trabalho em colaboração foi muito mais fácil para mim (E3).

A contratação do E2 pelo grupo parece ter alavancado este processo de construção de relacionamentos e interação, no sentido de melhorar os resultados da área adotando um comportamento de aproximar as pessoas, seja pelo contato face a face, seja pela postura de empatia. Os demais membros do grupo assinalaram para a constatação desta prática adotada pelo novo membro e de como ela tem contribuído para os resultados do mesmo, porém não foi identificada uma alteração na postura dos demais membros. A postura adotada pelo E2 e a confirmação de que os demais membros admitem a melhoria da interação a apartir desta postura são confirmadas nos relatos abaixo:

[...] uma coisa que eu fiz quando eu entrei, a gente estava fazendo o projeto da intranet e a Taciane, que é a menina responsável pela parte de LATAM, ela senta um pouco longe, mas no mesmo prédio e eu vi que o pessoal antes de mim, só se falavam pelo link, ou por telefone e eu fui lá, primeiro coisa que eu fiz quando assumi LATAM é ir até a mesa dela [...] e eu me apresentei e falei: olha, eu sento perto do Joaquim, qualquer coisa eu estou do lado do banheiro feminino, é super fácil de chegar @@@ você não vai ter problemas. E estreitou, ela se abriu muito mais para alguns problemas que ela vinha tendo e acho que isso foi legal, essa aproximação e eu já fiz isso com outras pessoas (E2).

E eu sinto que as pessoas não tem tanto este costume, às pessoas ficam zoando, o pessoal quando vê que eu tô tendo aula de polônês, fica pô eu vou chamar o E1 aqui, você não está trabalhando, mas pra mim isto faz parte do meu trabalho, isso me ajudou a desenvolver uma relação já resolveu vários problemas (E2).

[...] mas o E2 não, ele contribuiu mais, inclusive, na parte de integração (EC1).

A dimensão postura de não julgamento pode ser relacionada diretamente com a criação de estereótipos, ou seja, a leitura enviesada da cultura do indivíduo (ADLER, 2008; SUCHANKOVA, 2014) e esta leitura enviesada dificulta a articulação das diferenças culturais e, conseqüentemente, o aumento da eficácia do grupo:

E também, a diversidade nos ajuda a pensar em cada mercado que é diferente, não é estereotipado, nem tudo é igual em todos os países. Por exemplo, a Colômbia tem suas características, não quer dizer que o que funciona na Colômbia não funciona no Brasil, mas tem que considerar suas diferenças e adaptar tudo o que você faz a diferentes realidades (E1). Então, gera um pouco de conflito se você estereotipar. O que nós tentamos fazer, ao menos nesta equipe, é estereotipar menos. Por exemplo, o nosso chefe é argentino. Qual é o estereótipo de um argentino? É uma pessoa arrogante, mas na realidade ele não é assim, ele é uma pessoa muito amigável. Então nós tentamos tirar os estereótipos para não gerar conflitos, mas a diversidade poderia gerar conflitos se você estereotipar (E1).

A equipe mostrou-se muito aberta a tentar transpor os estereótipos, mantendo uma postura de não-julgamento, configurando desta maneira um alto nível de CIG. Quanto ao processo de desenvolvimento da CIG, o aumento da abertura e empatia no grupo garantiu a postura de não-julgamento do grupo. Um comentário comum entre os membros E1, E2 e E3 foi a constatação de que o E4 não tem características de um argentino típico, esta reflexão também contribuiu para o processo de aprendizagem e desenvolvimento da CIG.

A última dimensão deste elemento, interações bem-sucedidas, permeou de alguma maneira, todas as demais dimensões, fato este que reforça o argumento teórico de que a interação social tem impacto direto na eficácia intercultural dos grupos (GUDYKUNST, WISEMAN, HAMMER, 1977; GERTSEN, 1990; HAMMER et al., 2003; KUPKA, 2008; GERTSEN; SODERBERG, 2011).

Portanto, na análise do processo de desenvolvimento da CIG para esta equipe, a postura de não julgamento, a construção de relacionamento, a aptidão para a gestão de situações complexas e a valorização dos atributos pessoais garantem interações bem sucedidas, a qual por sua vez, contribui para a melhoria dos resultados do grupo.

Em suma, ao buscar alternativas para melhorar a eficácia da equipe, houve reflexões, questionamentos, troca de experiências, adaptação de processos e comportamentos, enfim uma aprendizagem cultural que impulsionou o

desenvolvimento da CIG da equipe. Um relato do E1 resume a postura da equipe em busca da sua eficácia:

A eficiência da comunicação, da interação entre as pessoas, da questão de você querer assimilar a cultura, de você querer ter essa troca de experiência, estar aberto para os dois lados, ser paciente para o aprendizado dos outros e querer gerar seu próprio, é o caminho para melhorar a eficácia de uma equipe como um todo.

Com base na análise dos dados do grupo pesquisado, verificou-se que a construção de relacionamentos pode ser mantida como dimensão do elemento eficácia em uma análise de nível de grupo. A postura de não julgamento, a valorização dos atributos pessoais e a valorização dos valores, crenças e comportamentos foram consideradas atitudes que levam à construção de relacionamentos. A dimensão gerenciamento de incerteza foi reunida com a dimensão aptidão para gerir situações complexas, uma vez que todas as situações que exigiram uma gestão neste sentido foram conflitos culturais, sendo denominada portanto de gestão de conflitos. A dimensão interações bem sucedidas, como dito anteriormente, foi destacada uma consequência das demais dimensões deste elemento, sendo desconsiderada como dimensão do elemento eficácia e mantida, apenas, como um elemento da CIG.

5.4.3 Diferenças culturais

As diferenças culturais, terceiro elemento da CIG, trata da capacidade de reconhecimento e articulação destas diferenças na criação de ações efetivas para a melhoria dos resultados da equipe (FRIEDMAN; ANTAL, 2005). Portanto, a forma de lidar com as diferenças culturais dos membros da equipe é fundamental na garantia dos resultados positivos da mesma (CHEVRIER, 2000; KUPKA, 2008; PANGGABEAN et al., 2013; BUENO; FREITAS, 2015). Com base no argumentos dos autores, as diferenças culturais permeiam o desenvolvimento da CIG como impulsionadores da aprendizagem intercultural.

As dimensões do elemento diferenças culturais são (a) engajamento dos membros da equipe; (b) gerenciamento dos recursos intelectuais e culturais; e (c) mentalidade global.

Considerando a existência das diferenças culturais e seu impacto nos resultados do grupo, a dimensão engajamento da equipe foi apontada como a base da gestão desta diversidade, principalmente em relação à necessidade de estar aberto às diferenças e compartilhar entre os membros do grupo suas próprias experiências culturais objetivando tirar proveito das especificidades de cada cultura, mesmo sem ter experienciado pessoalmente algum conflito cultural, “[...] então, dentro do time, nós falamos muito [das diferenças culturais dos clientes] e tentamos aconselhar os outros.” (E3).

O compartilhamento de conhecimentos e experiências são utilizados como ferramenta para dirimir qualquer conflito cultural. Neste ponto, a equipe evoluiu ao implantar interações formais para garantir estas trocas. Segundo o grupo, a experiência dos demais integrantes já solucionou muitos conflitos advindos das diferenças culturais. Porém, nem sempre a equipe foi tão engajada, a postura do gestor, que assumiu a área há três anos, contribuiu para este engajamento, que por sua vez garantiu que as diferenças culturais fossem tratadas como oportunidade de aprendizagem e não como barreiras e geradoras de conflitos.

Outro fator de engajamento do grupo é o tempo em que este grupo se conhece e trabalha junto. O tempo de convívio profissional entre os três membros mais antigos do grupo foi apontado como um fator que contribuiu no desenvolvimento da CIG, garantindo a alta integração do grupo. Tal constatação confirma o pressuposto de Evans, Pucik e Barsoux (2002), quanto maior a integração entre as diferentes culturas, maior será o potencial de eficácia no desempenho da equipe:

[...] então a boa disposição das pessoas, o tempo de trabalhar juntos e cuidar deste time (E3).

Sim, no caso de E4 e E3, é claro, anos e anos que nos conhecemos. Mas com o E3 e o E4 começaram a trabalhar juntos só na área. Mas eu com o E4 e eu com o E3 sim (EC1).

A dimensão gerenciamento de recursos intelectuais e culturais garante a articulação das diferenças culturais (MORAN et al., 2009) e, segundo a equipe, gerencia bem quem tem mentalidade global, portanto as duas dimensões gerenciamento de recursos intelectuais e culturais e mentalidade global foram tratadas como indissolúveis. Moran et al. (2009) aponta o gerenciamento de recursos intelectuais e culturais como uma habilidade necessária aos líderes de

projetos globais, destacando a necessidade de uma liderança global por parte deste líder para garantir a otimização de seus recursos. Bucker e Poutsa (2010) também defendem a relevância do líder global e nomeiam de mentalidade global a capacidade deste líder em gerenciar a diversidade cultural dentro de sua equipe. Apesar dos argumentos apontarem para o nível individual de análise, os mesmos podem ser transpostos para o nível grupal, uma vez que um time com mentalidade global consegue gerenciar os recursos intelectuais e culturais de forma a otimizar as diferenças culturais e garantir um alto nível de desenvolvimento da CIG:

Mas para nós é importante ter certa diversidade porque essa diversidade ajuda a criar diversos pontos de vista da mesma situação (E1).
 [...] quando o E4 entrou no time, além do fato de já o conhecermos. Ele não entrou lá impondo as coisas, ele entrou com uma atitude de somos um time. Então ele discute conosco, ele pergunta nossa opinião e, algumas vezes, ele até muda a posição dele baseado nas nossas recomendações, outras vezes não, outras vezes não dá @@@, mas ele abre os espaços para discutir e dá para perceber que ele realmente leva em conta (E3).
 Cria um *mindset* diferente [...] só no momento que você começa a trabalhar com outras pessoas que você fala: ah, era diferente lá que no meu país (E1).

Porém, antes da área ser composta por membros com experiências multiculturais anteriores, cerca de três anos atrás, o entendimento com parceiros e clientes internos distintos era mais complicado. Segundo um membro do grupo “essas pessoas demoravam a se entender em relação aos outros” (E1).

Para esta equipe, as experiências interculturais vivenciadas pelos indivíduos geram um comportamento grupal diferente, baseado em empatia, facilitando o entendimento e a aceitação das diferentes formas de pensar e se comportar:

As pessoas que já passaram por esta experiência em outro país, morar em outro lugar, elas são mais sensíveis, aí você trabalha com uma pessoa distinta e você já começa a pensar: esta pessoa possivelmente está pensando assim porque realmente está com um outro olhar ou porque no seu país é assim (E1).

Baseado em experiências anteriores e presentes, o E1 defende que o que mais contribui para o desenvolvimento de uma mentalidade global é a experiência passada de ter tido uma experiência de trabalho em outro país. Outra consideração relevante é que, segundo este membro do grupo, receber e trabalhar com estrangeiros em seu próprio país desenvolve a mentalidade global, mas ao atuar em outro país este desenvolvimento é acelerado, pois as dificuldades enfrentadas são

mais impactantes e, conseqüentemente, o aprendizado é mais rápido e efetivo. Portanto, oportunizar experiências de trabalho em outros países parece ser uma prática relevante para facilitar o desenvolvimento da CIG:

E acho que as empresas tem que se abrir mais. Em um caminho que está mais globalizado, não dá para se isolar. Então, para mim é muito importante que, quando a empresa já está estabelecida, dê oportunidades para as pessoas, oportunidade para ir a outros países, ter contato com pessoas de outros países, para desenvolver um *mindset* multicultural desde o começo de carreira (E1).

Cria um *mindset* diferente, não importa onde você nasceu, mas só no momento que você começa a trabalhar com outras pessoas que você fala: ah, era diferente lá que no meu país (E1).

Ademais, a mentalidade global e, conseqüentemente, o gerenciamento dos recursos intelectuais e culturais também são influenciados pela liderança da EMC. Apesar da liderança ser considerada uma dimensão individual e não ser o foco desta pesquisa, ela tem impacto na dinâmica do grupo, portanto considerou-se relevante mantê-la como evidência de sua importância ao influenciar em direção a uma mentalidade global:

[...] acho que ajuda muito a postura do gestor da área, do gerente regional, o meu chefe tem uma postura mais de delegar, ele delega [...] você faz do jeito que você sabe fazer (E1).

[...] eu acho que ambos, o E1 e o E3, são as pessoas que eu estou trabalhando como chefes, são bem abertos para essas coisas, eles conseguem malear um pouco [o processo] e isso talvez seja da cultura da gente, de sermos brasileiros, eles latinos, não existe uma mentalidade tão engessada, tão rígida, pelo menos não como é a mentalidade europeia que vem grande parte do nosso *deadline* (E2).

Isso [falar com clareza e franqueza] como eu já falei, isso tem ajudado bastante, para quê? Para influenciar as pessoas, para ter um relacionamento verdadeiro, agregador (E4).

Por fim, a EMC pesquisada chegou ao alto nível de CIG calcada no engajamento dos membros da equipe e em sua mentalidade global, aproveitando as situações de divergências culturais para aprender e se desenvolver, ampliando seu entendimento sobre as especificidades de cada envolvido no encontro cultural de modo a gerar um comportamento de naturalidade e não de estranhamento quando em contato com divergências de comportamento, posturas e interpretações.

Esta naturalidade com que a equipe convive com as diferenças culturais pode ser notada em diversos momentos das entrevistas individuais e ficou aparente

também no *focus group*, uma vez que as diferenças foram expostas em tom de brincadeira e como curiosidades, não como causa de atritos e conflitos culturais:

Não é dificuldade, mas você tem que se acostumar, por exemplo o jeito do Argentino é um pouco diferente, então o E4, às vezes, fala um palavrão, mas para ele isso não é algo sério, ele fala palavrões em situações normais @@@ então ele não está bravo @@@ (EC1).

Diferente do costa riquenho, o costa riquenho quando fala palavrão a coisa está brava, é um nível de estresse diferente @@@ (EC4).

Ah, e o jeito de falar não, o brasileiro não gosta de falar não, então eu sei que o E2 vai tentar falar sim sempre (EC4).

Mais dois fatores ressaltados pela equipe merecem destaque. O primeiro salienta que não é apenas o país de origem que determina o estilo de trabalho de um indivíduo, existindo também a influência da formação que ele teve, a experiência de vida, sua personalidade, portanto existe uma cultura local que influencia, mas não determina o estilo de cada um:

Porque nem todo mundo é igual, as pessoas, quando pensam no cultural, se querem colocar mais organização na área, então vou trazer um Suíço para trabalhar e organizar a área. Às vezes ajuda, mas nem sempre. Posso trazer um Suíço e o Suíço não ser a pessoa certa para organizar a área. Ah, mais um brasileiro não é organizado, mas o brasileiro pode ser mais organizado ainda, porque às vezes não é importante só o seu país, mas sim a formação que a pessoa teve, a experiência de vida que ela teve, todas essas coisas ajudam, então você não pode só considerar a parte cultural, você tem que considerar outras coisas também (E1).

Algumas características pessoais foram assinaladas como divergentes no grupo, umas relativas à cultura, outras a singularidades de personalidade. Para minimizar qualquer atrito que essas diferenças venham a causar no grupo, existe a necessidade de estar aberto a perceber essas singularidades como normais em determinadas culturas e se adaptar a elas, sempre destacando a naturalidade com que o grupo trata destas diferenças:

Então tem que ser mais receptivo com estas coisas, perceber isso. Até as pessoas do mesmo país são diferentes, mas tem que ver o aspecto cultural e entender que, por exemplo, tem coisas que num país são normais e em outro país são um pouco diferente (EC1).

Portanto, o grupo salientou que a diversidade de perfis dentro da área desenvolve uma capacidade de respeito às individualidades de cada um e desenvolve na equipe uma complementaridade de perfis e competências:

[...] apesar de serem profissionais diferentes, como eu havia comentado, eles têm prioridades diferentes, tratam o trabalho de maneira diferente, eu acho que ter essa coisa de completar, um meio que completa o outro, um é mais sério, um é mais extrovertido, um é mais focado, um é mais comunicativo, enfim, esse complemento torna a equipe uma equipe não exatamente multicultural, mas com multiperfis. E isso é interessante, claro que isso poderia gerar atrito, mas eu não vi isso acontecer até agora, então parece que existe esse respeito a cada uma das individualidades, um respeito dentro da equipe, o que pra mim é importante (E2).

Quanto às diferenças culturais, os traços brasileiros foram destacados como curiosidades da cultura nacional. Nenhum dos entrevistados tratou da questão como um dificultador, mas sim como uma característica nacional. Dentre os traços culturais brasileiros abordados pelos membros do grupo estão o “jeitinho brasileiro” representado pela naturalidade com que a corrupção é aceita no país; a disposição em ajudar, colaborar; a informalidade na cadeia hierárquica, a qual aumenta a sinergia e a motivação do grupo; e a dificuldade em dizer “não”.

Três destes traços culturais brasileiros, já haviam sido apontados por Bueno (2010), sendo eles: o “jeitinho brasileiro”; a disposição em ajudar; e a dificuldade em dizer não, e foram confirmados pelos membros do grupo tanto nas entrevistas quanto no *focus group*:

Aqui todo mundo aceita mais a corrupção como normal, mas eu falava: mas como? Não pode ser que vocês aceitem isso tudo. E eles falavam: o custo Brasil [...] Então me chamou muito a atenção este esquema e eu pensei comigo, como ia fazer se tivesse que trabalhar aqui com uma empresa que trabalha com o governo, que precisasse pagar propina, porque eu não pagaria, não pagaria, então foi uma coisa que me chamou atenção, um pouco diferente do que você está acostumado (E1).

E o povo, o povo brasileiro, é muito colaborativo, posso te falar isso sem dúvida, é muito colaborativo, muito parceiro (E4).

[...] o brasileiro não gosta de falar “não”, então eu sei que o E2 vai tentar falar “sim” sempre (EC4).

A distância do poder, elencada por Caldas e Wood Jr (1999) como traço da cultura brasileira não foi confirmada pelo membros do grupo. O brasileiro foi caracterizado como informal nas relações hierárquicas dentro da organização Alpha.

Este fato foi verificado em dois momentos, sendo o primeiro nos relatos do E4 que afirmou a existência desta característica:

[...] e uma coisa que eu gosto muito do Brasil, aqui são pouco hierárquicos. Em outros países para você conseguir falar com o presidente da empresa precisam passar muitos anos e dificilmente você consegue falar com ele e aqui no Brasil não, eu tive acesso a todos, às vezes um almoço ou às vezes um jantar, ou em uma reunião. Você pode fazer perguntas, ele responde, é muito transparente, pouca hierarquia [...] pra mim é muito fundamental (E4). [...] Eu recebi um convite para jantar com o presidente da empresa, saímos como se fôssemos, como posso te falar, amigos, companheiros de trabalho, parceiros de trabalho, não senti essa hierarquia, isso é muito bom, gera muita sinergia, muita motivação (E4).

O segundo foi observada no *focus group*, sendo confirmada como uma prática interna tanto da equipe, quanto da subsidiária brasileira. Os membros do grupo se mostraram bastante confortáveis com a presença do gerente da área no *focus group*, falando e fazendo, inclusive, algumas brincadeiras com as características dos membros de grupo.

Em suma, as diferenças culturais podem ser otimizadas nas EMC se tratadas como fator de ampliação de perspectivas, ideias e soluções. Conforme atestado pelo gestor da área, alguns fatores melhoram os resultados advindos da diversidade cultural em uma EMC, dentre eles: (a) clareza nas metas da equipe; (b) motivação para atingir essas metas; (c) respeito às especificidades de cada cultura; e (d) abertura para otimizar as vantagens dos estilos e competências das diferentes nacionalidades:

Para mim, a primeira coisa, tem que estar claras as metas da organização, claras as metas da equipe. Lógico que a gente tem que considerar as diversidades, as multiculturas, mas eu não vejo como um problema ter diferentes culturas dentro da equipe, muito pelo contrário, sempre que você deixa claras as metas, essas pessoas, com seus diferentes conhecimentos, diferentes competências, diferentes atitudes, elas sempre contribuirão bastante (E4).

O importante para mim é que as pessoas acreditem no que elas fazem, estejam muito, muito motivadas para entregar e para atingir as metas, isso é fundamental, independentemente da nacionalidade, independentemente da cultura. Então eles sempre precisam saber o que que eles vão fazer, como agregam no trabalho e sempre manter motivadas estas pessoas. Para mim isto é fundamental, e lógico respeitando as coisas próprias da cultura deles (E4).

Por exemplo, quando a gente define um objetivo, uma meta, a gente sempre pede contribuições, então cada pessoa pode ter diferentes estilos, mas o estilo desta pessoa deve estar refletido na forma como ela vai fazer o trabalho. É super importante, super valor agregado, que você tenha diferentes nacionalidades. Um americano é muito bom, um alemão é muito bom, um mexicano é muito bom, mas se você consegue juntar os três

estilos, as três competências das diferentes nacionalidades é muito rico, é muito gostoso o trabalho que você entrega (E4).

Por fim, em relação a contribuição das diferenças culturais para o processo de desenvolvimento da CIG, essas diferenças foram destacadas como impulsionadoras do processo de aprendizagem intercultural. São as diferenças existentes no grupo que conduzem a reflexão sobre os processos, comportamentos e valores de cada cultura e esta reflexão estimula o desenvolvimento da CIG. Novamente, o processo pressupõe uma abertura por parte da equipe, uma flexibilidade e, finalmente, a adaptação, ou seja, uma mudança das práticas, rotinas, processos, interpretações e valores. Portanto, em consonância com Bennet (1993), a evolução nos estágios de desenvolvimento da CI pressupõe abertura e respeito às diferenças culturais, o que leva à coesão do grupo.

Algumas dificuldades, associadas às diferenças culturais, foram apontadas pelo grupo, porém essas dificuldades sempre estavam associadas ao convívio com as áreas de suporte da Europa. Neste caso, muitas situações exigiram a adaptação do grupo ao processo e estilo destas culturas, mas de maneira pontual, sem alterar a identidade e dinâmica entre os membros do grupo.

Para citar um exemplo, foi salientada a característica europeia de formalidade no desenvolvimento de projetos de marketing digital pela área, sendo que estas áreas de suporte só aceitam analisar e contribuir para o projeto quando todos os detalhes estão discriminados. Já a cultura latina é mais informal em relação a este ponto, uma vez que os membros do grupo concluem o detalhamento do projeto a medida que ele está sendo implantado:

Por exemplo um projeto, o pessoal da Dinamarca usa muito formalismo comparado a como a gente está acostumado com LATAM. Eu, quando vou começar um projeto, por exemplo, eu tenho um certo grau de vislumbre, mas é muito difícil conversar com eles. Eles querem todos os detalhes prontos para depois fechar o acordo do projeto. Então esta diferenças culturais, o jeito de trabalhar, às vezes atrapalha um pouco (EC1).
A gente tem um jeito mais informal, um pouco diferente, vai tocando e vai ajeitando os pormenores a medida que o projeto vai seguindo, e eles são um pouco mais formais, um pouco mais contidos, disciplinados eu poderia dizer (EC2).

Nestes casos em que os conflitos culturais englobam a EMC e as áreas de suporte, a equipe busca se adaptar às exigências operacionais e as especificidades culturais destas áreas que são exclusivamente europeias. Segundo a equipe, para

as área de suporte globais, não existe margem de flexibilização de processos, caso seja verificado que uma prática merece alterações, deve ser seguido o procedimento padrão junto a matriz para a alteração global do processo.

Portanto, em se tratando de diferenças culturais com as áreas de suporte, a área aprendeu a adaptar sua rotina e enviar os projetos e relatórios seguindo o padrão mundial, sem perder tempo com a negociação e adaptação em favor das especificidades culturais características do grupo LATAM.

Em oposição às grandes diferenças culturais existentes entre a EMC pesquisada e seus parceiros na Europa, o grupo não salientou estas dificuldades na área em relação aos seus membros, muito pelo contrário, assinalou a harmonia no grupo, resultado de um processo de aprendizagem e transparência, “na equipe tudo mundo é parecido [culturalmente], todos pensam parecido, tem harmonia, é time.” (EC4).

A partir da maturidade da área em relação a sua CIG, os membros da EMC pesquisada destacaram algumas particularidades destas dimensões que explicam o nível atual de CIG do grupo. O primeiro ponto abordado pelos entrevistados refere-se a maneira como as diferenças culturais são tratadas pelo grupo, diferenças estas que podem ajudar ou atrapalhar seus resultados. Ajudar no sentido de ampliar os diversos pontos de vista e otimizar as ideias e soluções; atrapalhar no sentido de gerar conflitos culturais dentro do grupo.

O impacto das diferenças culturais na EMC pode ser positivo ou negativo, conforme dito anteriormente. Portanto, para que o relacionamento intercultural seja bem sucedido, deve haver uma compreensão acerca das diferenças culturais entre os membros do grupo (FERRARO, 2001; ADLER, 2008), sendo que a falta desta compreensão pode levar ao choque cultural, gerando desconforto e falta de coesão na EMC (RODRIGUES, 2010), conforme atestado por um dos entrevistados: “[...] as diferenças culturais, você tem que entende-las e trabalhar diferente de acordo com cada um. Atrapalha ou ajuda.” (E3).

A afirmativa demonstra que existe uma clareza de que as diferenças culturais podem ser um agente facilitador ou dificultador na EMC, porém, devido ao alto nível de desenvolvimento da CIG, todos os entrevistados abordaram a questão das diferenças culturais de maneira positiva em seus relatos, admitindo a sua existência e os desafios impostos por ela, porém focando na importância e

articulação das diferenças culturais como recursos para o aprendizado e alcance de melhores resultados no grupo:

[...] eu posso falar que, que ter diversidade de culturas é um fator fundamental, hoje, para o sucesso das empresas (E4).
Agora se você tem uma equipe com uma pessoa que é mais adversa ao risco, ele vai falar para a equipe que pensa neste, neste e neste impacto. Então nós temos na equipe uma pessoa que é mais adversa ao risco, e ela está sempre pensando nisto, pensando naquele outro. Tem outro que é mais organizado. Tem outro que fala sempre “sim”, que quer entrar em qualquer coisa, aquele que quer se arriscar, que fala: se temos recursos vamos fazer, um mais otimista. Então esta diversidade é muito importante em uma equipe (E1).

As dificuldades geradas pelas diferenças culturais foram abordados de maneira pontual por um dos integrantes do grupo em dois momentos. Primeiro quando admitiu a existência das diferenças, principalmente no cumprimento das regras dos projetos pelos quais ele é responsável. O segundo quando relatou uma experiência frustrada ao atuar em uma EMC na Europa, onde passou 8 meses trabalhando na regional europeia da área de marketing digital. Esta experiência o levou a questionar a existência da CIG nesta EMC em que atuou, reforçando o alto nível de desenvolvimento da CIG na equipe em que está atuando no momento:

[a diversidade cultural impacta na eficiência do grupo] tem países que são mais enrolados, o Brasil é um deles, normalmente são países mais complexos no tamanho, na quantidade de clientes que tem. Então posso dar o exemplo, México e Brasil são países que sempre são complicados [...] sempre tudo é uma discussão, são enrolados, coisas que são simples acabavam sendo um problemão (E3).
[...] que eu considero simples de trabalhar, o Peru, por exemplo, você dá as regras e eles tentam fazer certinho, de acordo com as regras e os outros países, algumas vezes, tentam pular as regras, tudo é uma discussão, é tudo um problema, eles são sempre diferentes, ainda que sejam iguais, mas sempre tem alguma coisa especial que complica as coisas, então realmente essas diferenças, que eu acho que são culturais, algumas vezes atrapalham, outras vezes ajudam (E3).
[...] depois migrei para a Europa, outra coisa, somos o mesmo time, time de digital e o jeito deles é muito diferente [...] a principal é que cada um trabalha nas suas coisas, não acontecia nada como aqui. Aqui, como eu falei, um pode ajudar o outro, como distribuir a carga de trabalho [...] Então no final eu acabei fazendo tudo e o que aconteceu? Algumas coisas deram certo, outras coisas não (E3).

Portanto, as diferenças culturais são tratadas nesta equipe como recursos para a aprendizagem, de modo a dirimir eventuais conflitos e oportunizar o desenvolvimento do grupo por meio da mudança nos processos, produtos e comportamentos. A existência destas diferenças no grupo mostrou-se como fator

essencial para o desenvolvimento da CIG, diferenças estas que podem contribuir para a melhoria de resultados quando há reflexão acerca dos conflitos e mudanças necessárias.

Posto isto, verificou-se que as dimensões gerenciamento de recursos intelectuais e culturais e mentalidade global foram assumidas de forma conjunta pelo grupo. Segundo os entrevistados, o gerenciamento de recursos intelectuais e culturais é otimizado quando se tem uma mentalidade global. Ou seja, o bom gerenciamento de recursos intelectuais e culturais é consequência de uma mentalidade global. Portanto, a nova dimensão pode ser denominada de mentalidade global.

5.4.4 Comunicação

A comunicação, quarto elemento da CIG, foi apontada como o pilar, a base da CIG, estando em muitas narrativas incorporada aos demais elementos, sendo causa ou consequência dos mesmos. A literatura já aponta para esta constatação, uma vez que, a comunicação é tratada como fundamental para a resolução de conflitos culturais advindos da interação entre os integrantes das EMCs (BUENO, 2010; DUSI et al., 2014; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014) e para a equipe funcionar de forma eficaz em qualquer cultura (LLOYD; HÄRTEL, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; FREITAS, 2014), fato este reforçado nos relatos a seguir:

[...] então, muitos dos problemas, a maioria eu falaria, chegam de lá [da comunicação] (E3).

Sim [a comunicação é um dos elementos que mais impacta na interação do grupo], principalmente se tem pessoas localizadas em diferentes países, em diferentes localidades (E4).

É, porque no final tudo é comunicação, no final (EC1).

Portanto a comunicação se apresentou como fundamental no processo de desenvolvimento da CIG para esta equipe. Coube, então, uma análise das dimensões deste elemento e sua contribuição para este processo, sendo elas: (a) comunicação clara e franca; (b) precisão no envio e recebimento de mensagens; (c) feedbacks constantes; (d) habilidade de comunicação intercultural; e (e) habilidades verbais e não-verbais.

As dimensões comunicação clara e franca e precisão no envio e recebimento de mensagens foram analisadas em conjunto, uma vez que foram tratadas com muita similaridade pelos entrevistados.

A EMC enfrentou alguns problemas de entendimento que geraram conflitos no grupo e com os seus parceiros e clientes internos. A causa destes conflitos, segundo o grupo, se referia às mensagens serem muito prolixas, pois, para garantir que todas as informações pertinentes aos projetos estivessem claras, eram enviados longos e-mails, com muitos detalhes. Porém, o que foi notado, nestes casos, é que o resultado era o contrário do esperado. O receptor da mensagem ou se perdia nas informações e ficava confuso com o conteúdo e objetivo da mensagem, ou nem lia o e-mail com atenção.

Estes problemas de comunicação geravam muitos conflitos no desenrolar das atividades do dia a dia. Principalmente os TI locais que, ao serem cobrados de alguma atividade de sua responsabilidade, justificavam-se da falta de entendimento do conteúdo das mensagens:

[...] e algumas vezes estes e-mails, por mais que você colocasse o passo a passo: olha, o que eu preciso de você é o um, dois e três, preciso das três coisas e para esta data, você coloca tudo certinho [...] mas muitas pessoas ainda assim não liam @@@ depois pegavam e faziam uma reclamação, eu não fiz porque eu não entendi o que fazer, então, muitos problemas chegavam daí (E3).

Em busca de dirimir estes conflitos, a equipe pesquisada desenvolveu algumas estratégias a fim de garantir a comunicação intercultural eficaz. Estas estratégias desenvolvidas fazem parte de um “protocolo de comunicação” (E1) que hoje está fortemente enraizado pela equipe regional e é utilizada como uma prática por todos os membros do grupo. Cabe ressaltar que este protocolo está sendo desenvolvido e aprimorado desde que os membros E1, E3 e E4 estão atuando juntos na área, e a entrada do E2 no grupo tem alavancado, ainda, mais este desenvolvimento.

O objetivo deste protocolo de comunicação é, segundo a equipe, “deixar claras as regras do jogo” (E4), as regras de como se comunicar, sem que o emissor ou receptor da mensagem se ofendam com alguma expressão, ou tenham problemas de entendimento quanto ao seu conteúdo:

[...] a gente tenta trocar bastante o tema de competências, por exemplo, como a gente deve se comunicar. Não sei bem a palavra em português, mas é deixar claro as regras do jogo, como eu devo receber uma mensagem e não me ofender, como eu vou responder uma mensagem sem que a outra pessoa, o receptor, não se ofenda, descartando alguma palavra forte (E4).

Dada a importância deste protocolo de comunicação intercultural, cada prática que o constitui será detalhada separadamente. A primeira delas, foi comunicar somente o essencial em cada mensagem, independente do canal utilizado para tal, portanto hoje as mensagens são curtas e diretas, deixando claro quais são as expectativas em relação aos resultados desta comunicação:

Então a primeira coisa que devemos fazer para que a interação funcione bem é focar na comunicação que é realmente essencial, transmitir aquilo que é necessário e deixar muito claro quais são as expectativas (E1).

Segundo a equipe, a cultura influencia, diretamente, o entendimento da semântica das palavras e seu significado, portanto outra ação implantada foi o uso de um vocabulário mais neutro em seus instrumentos de comunicação intercultural para evitar problemas de interpretação que são próprios de cada cultura:

[...] e se você não utiliza um vocabulário mais neutro [...] Então assim, às vezes, o conflito que pode ser gerado é pela interpretação das palavras em cada país (E1).

Com o tempo nós aprendemos a falar um idioma um pouco mais neutro, então usar palavras mais neutras, que não gerem ambiguidade, então eliminar ambiguidade através de menos texto (E1).

Outra prática que constitui o protocolo de comunicação complementa o anterior, uma vez que estipula que seja evitado o uso de palavras complexas, utilizando um vocabulário simples, e traz um nova ação que refere-se ao contato face a face, que é falar mais devagar para garantir o entendimento entre indivíduos que possuem a sua língua nativa diferente:

[Adaptação na comunicação] Então, se eu for falar alguma coisa com todos, eu tento não utilizar palavras complexas da Costa Rica, senão pode confundir. Então, tenta usar um vocabulário mais simples e falar mais devagar e tal, em espanhol (EC1).

Uma consideração relevante quanto ao comportamento assumido e seu impacto na comunicação intercultural é o desenvolvimento da empatia dos membros

do grupo ao pensar na comunicação e na melhor forma de enviar uma mensagem. Esta empatia tem influência em todo o protocolo de comunicação, uma vez que foi considerada a base na preparação das mensagens, portanto, segundo a equipe, o ideal é primeiro pensar na audiência, no receptor e depois seguir o protocolo de comunicação:

[...] por exemplo, você está preparando uma mensagem, se colocar no lugar da pessoa, como esta pessoa vai entender esta mensagem. Isso é fundamental. Se colocar do lado da outra pessoa, no que a pessoa está sentindo, se colocar no sapato de outra pessoa @@@ (E4).

Achei interessante uma coisa que você falou E2 da parte da diferença do idioma, porque certo, o E2 está sempre preocupado com o, como se interpreta uma frase de acordo com outra pessoa, e isso é muito importante. Como o E1 falou antes, às vezes eu falo palavrão, mas não é um termo forte, é algo *light*. Mas às vezes um palavrão para um brasileiro parece algo forte. Então, este tipo de contato é importante, entender um pouco, seja falando, perguntando, ou pesquisando inclusive na internet as diferenças da língua (EC4).

A empatia, demonstra, ainda, uma habilidade de comunicação intercultural, porém esta dimensão será melhor detalhada posteriormente.

Outra prática que compõe o protocolo de comunicação é o uso de múltiplos canais de comunicação de acordo com a audiência. Para que isso seja possível, primeiro é importante pensar no receptor e refletir sobre as suas especificidades culturais. Tal fato vem ao encontro ao argumento anterior de que a empatia é fundamental na comunicação intercultural, pensar na audiência não deixa de ser um comportamento empático. Portanto, a equipe utiliza multicanais para melhorar a comunicação, adaptando a comunicação de acordo com as características culturais de sua audiência:

Então uma das coisas que fazemos é usar, o que se diz *multichannel*. Então tem coisas que para alguns países enviamos por e-mail e para outros países, pegamos o telefone e falamos, assim adaptamos a comunicação de acordo com a audiência também (E1).

Então identificar a maneira de se comunicar é importantíssimo, é importantíssimo (E4).

Com o tempo nós aprendemos a falar um idioma um pouco mais neutro, então usar palavras mais neutras, que não gerem ambiguidade, menos texto e, às vezes, um pouco *polite* [...] e, às vezes nós usamos o que se diz *multichannel*. Então, para alguns países enviamos por e-mail e para outros países, pegamos o telefone e falamos. Então, assim, adaptamos a comunicação de acordo com a audiência. Então, às vezes, por exemplo, nós sabemos que tem uma pessoa, um brasileiro aqui, que você chama 15 minutos no café, explica para ele tudo direitinho e não tem problema, tudo vai funcionar bem. Agora você chega, manda um e-mail para ele, ele vai achar que tudo é complicado, e vai ter dificuldade em entender as coisas,

mas quando você explica verbalmente, ele entende melhor as coisas. Então usar *multichannel*, dependendo da pessoa, isso também ajuda (E1).

Portanto, no desenvolvimento da CIG para esta equipe, foram desenvolvidas práticas internas que compõe um protocolo de comunicação. Estas práticas visam a garantia da clareza e a precisão no envio e recebimento das mensagens, contribuindo diretamente para a minimização dos conflitos culturais, para a garantia do alcance de altos índices de desempenho por parte do grupo e para a sua interação eficaz:

[...] para que a interação funcione, em primeiro lugar deve-se definir regras de comunicação, como se fala, são regras que não estão escritas, um protocolo de comunicação. Então existe um protocolo, que não está documentado, mas que nós sempre seguimos e é o seguinte: menos informação é melhor (E1).

Uma singularidade observada na área é o uso do espanhol no dia a dia de trabalho como forma de desenvolvimento deste idioma por parte do E2. Esta prática além de garantir a adaptação do novo membro ao estilo de comunicação do grupo, proporcionou sua rápida integração na equipe:

Eles falam: pode ser em português e tal. Eu falo: pra mim eu prefiro que seja em espanhol, assim eu treino meu espanhol e ele fica cada vez mais fluente, né. A gente fica aprendendo as coisas. O único jeito, eu até falei pro E3: quando eu falar errado, você me corrige, porque eu sei que você fica meio com vergonha de corrigir as pessoas, falei: por favor, você me corrija porque é o único jeito de saber que eu estou falando errado, e ele me corrige, mas em geral a gente consegue uma comunicação boa (E2). E também, por exemplo, o E2, ele tenta sempre falar espanhol no lugar de falar português (EC4).

Ainda como instrumento de melhoria da clareza na comunicação intercultural, outra prática que emergiu na EMC pesquisada foi o uso de intérpretes culturais na garantia da comunicação eficaz, prática esta, utilizada no relacionamento entre os clientes internos LATAM e os demais países que se comunicam em inglês:

Nós, às vezes, temos um problema que precisa de ajuda de uma pessoa de Global. E as pessoas estão lá no México e não falam bem inglês. Então a pessoa explica por e-mail, por telefone, mas não fica claro [...] e aí entra a importância das pessoas de LATAM, que tem uma maior facilidade de interpretar as necessidades locais, as dificuldades locais, para pegar isso e colocar de um jeito que a pessoa que está lá sentada na Europa consiga

entender e ajudar a encontrar alguma solução [...] seria como ter intérpretes. Pessoas que fazem a ponte com pessoas que estão distantes, distâncias físicas, distâncias culturais (E1).

Este relato explicita o processo de desenvolvimento da CIG por meio, novamente, de um processo permeado de etapas em que um conflito gerado pela diversidade cultural é tratado como um recurso para a aprendizagem, culminando na mudança em prol da melhor opção acordada pelo grupo, utilizando para isto a articulação das diferenças culturais em benefício dos melhores resultados.

A existência de feedbacks constantes, segunda dimensão do elemento comunicação, foi sancionada como importante na manutenção da comunicação clara (FORTUNE; WHITE, 2006; ADLER, 2009; MORAN et al., 2009), tanto dentro da EMC quanto para os clientes internos dos projetos desenvolvidos pela área:

[...] eles dão bastante *feedback* e isso é muito importante (E4).
Então, o que eu faço, eu faço uma sessão onde eu convido todos os países e lá, a parte de apresentar o *status* do projeto, eu abro sessões particulares para *feedback* (E3).
[...] e você tem sessões de *performance*, de revisão de *performance*, então você recebe *feedback* também [...] no dia a dia e temos uma *team meeting* com o E4, então hoje está super bem estruturado dentro do time (E3).

A gestão de desempenho bem estruturada na organização Alpha foi apontada como uma fortaleza da mesma, garantindo que existam momentos de *feedback* formais entre o gestor e os demais membros do grupo durante o ano.

Além deste instrumento formal da Alpha, algumas ações implantadas no grupo têm contribuído para a garantia dos *feedbacks*, dentre elas está a implantação dos *team meetings* na área, os quais têm impulsionado o uso de *feedbacks* constantes entre todos os membros do grupo, oportunizando, inclusive, o *feedback* dos membros E1 e E2 em relação ao seu gestor E4.

Já no que tange ao *feedback* entre a área e suas clientes internos, o coordenador de projetos busca oportunizar momentos de *feedbacks* nos *team meetings* mensais realizados, porém a participação dos TI locais nestas reuniões e nas sessões individuais de *feedback* que ocorrem depois dos *team meetings* não são obrigatórias e, segundo o coordenador de projetos, pode ser um ponto de melhoria para a equipe.

Enfim, a dimensão *feedbacks* constantes, foi ressaltada pelo grupo como um valioso instrumento de avaliação, que por sua vez gera momentos de reflexão,

aprendizagem, e a efetividade com que esta ferramenta é utilizada no grupo tem contribuído para o desenvolvimento de sua CIG.

A EMC estudada demonstrou um nível de maturidade elevado na dimensão habilidade de comunicação intercultural do grupo. O tempo de convívio profissional, a empatia ao elaborar a mensagem e a naturalidade com que os conflitos culturais causados pela comunicação são administrados foram utilizados para explicar esta maturidade:

Então acho que está bem enraizado isso aí [necessidade de comunicação clara], a gente já tem pouco problema, né. Eu nunca tive problema em falar com ninguém, ou ouvir, eu acho que a gente se comunica super bem, nunca teve problema (E2).

[...] no final, como resolvemos isso? [conflitos interculturais], como resolvemos isso? Algumas vezes é tão simples como pegar o telefone e falar: acho que você não entendeu nosso processo, você chega, fala, escreve os tópicos e acabou (E3).

Este nível de maturidade da CIG também foi confirmado pelo *focus group*, tanto por meio da observação da pesquisadora, quanto nos relatos dos participantes:

Uma coisa muito importante é que nossa equipe vai muito bem em comunicação interna, mas também muito bem em relacionamento com as outras áreas (EC4).

Sim, nós podemos falar que chegamos num nível de comunicação neutra (EC1).

É, então, no final, é como se nós tivéssemos uma língua neutra entre a equipe, tem um estilo um pouco de cada um, é uma mistura (EC4).

Acho que a personalidade de cada um ajuda, porque realmente hoje a gente está na equipe e somos bastante transparentes e comunicativos e a forma de falar a diferença de pensamento, é tranquilo, uma conversa tranquila (EC1).

A própria criação do protocolo de comunicação intercultural é um sinal da habilidade da equipe e o desenvolvimento desta habilidade impacta diretamente no desenvolvimento da CIG e tem sido trabalhado durante os três anos analisados nesta pesquisa, porém a contratação do E2 impulsionou os demais membros do grupo no sentido de melhorar sua comunicação.

O E2 apresenta um perfil muito comunicativo e tem desenvolvido estratégias para melhorar a comunicação intercultural, dentre estas estratégias estão: aprender um pouco do idioma nativo de seus parceiros na europa; e falar somente em espanhol no dia a dia de trabalho com os demais membros do grupo:

[...] então eu converso direto com os europeus e aprendo algo como XXX, que é bom dia @@@ em polonês. Então eu e um colega polonês, a gente tenta, a gente tem um dicionário português – polonês mútuo na internet, mas eu tento assimilar um pouco da língua dele, mas a gente fala, basicamente, em inglês (E2).

Estas mudanças estão afetando a área, gerando aprendizados no sentido de melhorar suas habilidades de comunicação intercultural. O E2 ainda não soube pontuar se as mudanças são realmente efetivas, porém, ao observar a equipe no focus group, foi possível notar que o E2 já está completamente integrado no grupo e em todas as questões que envolviam comunicação, ele foi citado como um membro que tem contribuído no desenvolvimento da comunicação intercultural e consequentemente, no desenvolvimento da CIG.

Quanto às habilidades não-verbais, a equipe não fez menção de sua presença na CIG, o foco da comunicação foi direcionado para as habilidades verbais e interculturais. O clima de confiança e abertura na equipe pode ser um fator que tenha tornado esta dimensão desnecessária, porém, os dados coletados nesta pesquisa foram insuficientes na determinação precisa sobre este pressuposto.

Por fim, a comunicação apresentou uma contribuição efetiva no processo de desenvolvimento da CIG, sendo inclusive apontada como pilar de sustentação dos demais elementos. Aqui, novamente, o ciclo conflito, reflexão e mudança se apresentam como a base dos processos de aprendizagem e desenvolvimento da CIG.

As considerações apontadas pelo grupo sugerem que a dimensão habilidades verbais e não verbais enfatize mais as habilidades verbais em times virtuais. Quanto às habilidades não verbais, em nenhum momento a equipe pesquisada a considerou como relevante, o que pode ser explicado pela dinâmica de trabalho desta equipe, ou pelo clima de confiança e abertura na equipe ser um fator que tenha tornado esta dimensão não relevante, porém, os dados coletados nesta pesquisa foram insuficientes na determinação precisa sobre este pressuposto.

De uma forma mais ampla, considerando a nomenclatura dos elementos e dimensões, o nome do elemento comunicação também não pode ser considerado ideal ao se tratar de um contexto multicultural. Segundo os membros da equipe, a comunicação é o pilar de sustentação dos demais elementos, sendo que o grande desafio é imposto pelas diferenças de idioma, de interpretação e de semântica, e

estas diferenças são culturais. Neste sentido, para preservar a especificidade do elemento comunicação neste contexto, este foi renomeado como comunicação intercultural.

5.4.5 Aprendizagem

Os processos de aprendizagem são acelerados pelo ambiente de constantes mudanças, característico tanto da organização, quanto da área de atuação da equipe que “é muito dinâmica, todos os dias a gente tem mudanças, então você tem que acompanhar essas mudanças, mudanças de tecnologia, mudança de processo, mudanças organizacionais, mudanças nas prioridades do negócio.” (E4).

A partir da comprovação do elemento aprendizagem como presente na CIG, fez-se necessária uma análise das dimensões orientação para o compartilhamento de conhecimento e abertura para a aprendizagem intercultural, e como ambas estão presentes no processo de desenvolvimento da CIG.

Atualmente, a equipe utiliza algumas ferramentas formais a fim de garantir o compartilhamento de conhecimento entre seus membros e, também, com os TI locais. Dentre elas estão as reuniões semanais com a equipe e as reuniões mensais com os TI locais. Existe ainda na equipe a prática de utilizar momentos informais, como por exemplo conversas no café e almoço, para trocar experiências e conhecimentos sobre os processos da área.

Ficou evidente que a efetividade desta prática de compartilhamento demandou um amadurecimento da equipe no sentido de criar um clima de abertura e transparência. Há três anos, esta troca de conhecimentos não era fluída. Segundo o grupo, a própria postura do líder tinha influência sobre o clima menos harmônico do grupo e esta falta de harmonia levava alguns membros a assumirem uma postura competitiva dentro da área, prejudicando os processos de compartilhamento de conhecimentos.

Hoje, todos os membros do grupo demonstraram-se seguros de sua competência e papel dentro do processo e trabalham no sentido da equipe crescer como um todo. Esta postura foi salientada como resultado de um clima de respeito, abertura e confiança entre os membros do grupo. Esta constatação ficou evidente tanto nos relatos, quanto nas observações realizadas no *focus group*:

[...] existe esse incentivo para que o conhecimento seja disseminado [...] eu senti essa oportunidade de ter esse compartilhamento de conhecimento no meu dia a dia (EC1).

Como dito anteriormente, algumas ferramentas foram implantadas no grupo no sentido de otimizar o compartilhamento de conhecimentos, dentre elas as reuniões semanais. Estas reuniões, no formato que existe hoje, foram implantadas a mais ou menos um ano e, além do compartilhamento de resultados operacionais, elas são utilizadas para tanto para o alinhamento de experiências e expectativas quanto para o compartilhamento de boas práticas e de informações relevantes sobre as especificidades culturais dos clientes internos e parceiros dentro da organização:

[...] E está funcionando muito bem [os *team meetings*] e, às vezes, saem alguns tópicos destes, olha este país está com este problema e o E1 pode ter trabalhado em um projeto anterior com eles e ele pode explicar para mim assim: olha você pode fazer isso, etc. E entre nós, alinhamos e tentamos ajudar os outros, isso funciona muito bem (E3).

Outra coisa que eu falaria aqui é que você precisa ter essas sessões para compartilhar estas experiências com o grupo, se a gente não tivesse essas *team meetings*, quando iríamos compartilhar informações com eles (E3).

Outra ferramenta utilizada para o compartilhamento de conhecimento é a reunião mensal com os TI locais. Porém, estas reuniões não são obrigatórias e ainda não atingiram o nível de maturidade e transparência da reunião semanal da equipe. Segundo o grupo, ela tem trazido muitos resultados positivos, mas ainda não se caracteriza como um ambiente de compartilhamento de experiências e boas práticas, mas sim como um ambiente em que o gerente de projetos destaca o status e as pendências dos mesmos e as áreas se posicionam em relação às suas responsabilidades nestes tópicos:

Eu comecei a organizar umas sessões mensais, chamadas de *team meetings*, mas não é mandatório, cada gerente de projeto organiza a comunicação como quiser (E3).

[...] então o que eu falei para eles, olha, o que eu vou fazer é uma sessão opcional de 30 minutos, 2 dias antes desta reunião, eu fiz por 2 meses e eu vi que ninguém participava, participava 1 ou 2 pessoas de 10, no terceiro mês não fiz mais (E3).

Outro espaço criado para motivar o compartilhamento de conhecimentos são as comunidades virtuais entre os gerentes de projetos das regionais espalhados pelo mundo. Porém, esta é uma ferramenta da organização Alpha que já existia antes da formação desta EMC. O que é importante destacar é a postura de um dos

seus integrantes, o gerente de projetos (E3), no sentido de aproveitar a existência desta comunidade para melhorar os projetos desenvolvidos pela área por meio da troca de boas práticas:

[...] nós gerentes de projetos também temos a nossa comunidade, temos reuniões a cada mês ou mês e meio, onde compartilhamos boas práticas de gerenciamento de projetos, então os espaços existem, temos a Regional que eu falei, mas também a Global, eles têm uma comunidade onde eles compartilham boas práticas e outros tópicos também (E3).

Algumas práticas informais, existentes no grupo, também oportunizam o compartilhamento de conhecimentos, porém o principal resultado destas práticas informais é a alavancagem da coesão do grupo por meio da transparência, da confiança e do respeito entre os seus membros:

É lá [no cafezinho] que nós usamos para aprender a nos conhecermos melhor como equipe (EC1).
Com certeza melhora a confiança [as conversas informais], você pensa assim: esse cara é, sabe, não vai ser parcial, não vai falar nenhuma abobrinha fora do contexto, então essas conversas ajudam, com certeza a conhecer as pessoas e isso reflete na equipe (EC2).

Consonante com os argumentos acima, o grupo destacou a existência de uma confiança plena no grupo, proveniente de um processo de aprendizado. Esta confiança é apontada como impulsionadora do compartilhamento do conhecimento. Aqui, novamente, a equipe justifica o alto nível de confiança baseada no tamanho reduzido do grupo e no tempo de convívio entre os seus membros.

Portanto, para que o conhecimento dentro da equipe no sentido de oportunizar a troca de experiências e práticas, é necessário o desenvolvimento da confiança entre os seus membros. Por outro lado, o compartilhamento de conhecimento garante o aprimoramento profissional, gerando uma confiança quanto aos resultados alcançados individualmente:

Eu por exemplo, confio plenamente em deixar qualquer coisa com qualquer pessoa da equipe, seja o E1, o E3, até o E2, e eu sei que vai ser desenvolvido da melhor maneira possível por eles. Essa confiança também no trabalho e no posicionamento das pessoas ajuda, com certeza, a gente a trabalhar, enfim, a aprender como equipe (EC4).

Em suma, para esta equipe, o compartilhamento de conhecimento é fundamental no processo de aprendizagem tanto intercultural quanto técnica, e é impulsionado pelo clima de confiança e transparência no grupo. Como resultado desta prática, a equipe oportuniza o crescimento individual dos seus membros e da própria equipe, uma vez que o compartilhamento de conhecimento além de garantir a redução dos erros operacionais e a otimização dos resultados, garante a possibilidade de descentralizar e delegar funções dentro da equipe:

Então nós aprendemos realmente que antigamente como operava a área, nós tínhamos pessoas com conhecimentos muito especializados e as pessoas que estavam do outro lado não sabiam de nada [...]. Então, hoje para nós é importante, que o E2 saiba o máximo, então o que nós fazemos é colocar as pessoas em algumas reuniões-chave, colocar eles em algumas discussões técnicas, de pessoas com fornecedores, então deste jeito você começa a descentralizar (EC1).

Já a dimensão abertura para a aprendizagem intercultural foi caracterizada como determinante para o alcance de altos níveis de CIG. Enfim, para que o processo de aprendizagem seja significativo é necessária uma abertura por parte do grupo para que esta aprendizagem ocorra e impulsiona o desenvolvimento de sua CIG, conforme atestado no relato a seguir.

Sim, sim. A gente é sempre muito aberto, a gente sempre fala: você acha que poderia melhorar o processo? Poderia. Mas é muito aberto, é muito aberto (E4).

Sempre estou fora da minha zona de conforto [...] Todos os dias eu aprendo coisas novas. Tem que estar preparado e aberto para aprender, todos os dias, seja falando inglês, seja falando português, seja falando espanhol, seja com um alemão, seja com um italiano, seja com um espanhol, seja com um americano, com um latino, você tem que estar super, super aberto, estar preparado e aprender, aprender (E4).

A abertura para a aprendizagem intercultural foi destacada, ainda, como o resultado de uma postura do grupo em admitir que existem diferenças culturais e que a vivência intercultural possibilita a ampliação de perspectivas gerando melhores ideias e soluções para o grupo:

[...] a questão da própria cultura de trabalho, eu tô tecendo algumas críticas negativas, mas existe um aprendizado, com certeza nós aprendemos com o jeito deles trabalharem e eles aprendem o nosso jeito de trabalhar, então, acho que a gente tem que muito que aprender. Na verdade, estar disposto a aprender e ensinar é a chave [para otimizar as diferenças culturais] (E2).

Algumas considerações sobre aprendizagem foram pontuadas no desenvolvimento da CIG pelos membros desta equipe. A primeira refere-se a aprender a não estereotipar as pessoas ou grupos baseados na sua origem cultural. Este aprendizado refletiu diretamente, na melhoria da interação e comunicação, e na articulação das diferenças culturais:

Então, às vezes, se gera um pouco de conflito se você estereotipar, então assim, o que nós tentamos fazer, ao menos nesta equipe que nós estamos, é estereotipar menos [...] então nós tentamos tirar os estereótipos para não gerar conflitos e melhorar a interação e comunicação (E1)

O segundo aspecto de aprendizado destacado, foi o entendimento das especificidades culturais de cada TI local e a consequente compreensão do que motivava cada um deles a entregar melhores resultados nos projetos desenvolvidos pela área. Neste sentido, houve uma evolução do grupo ao adaptar as posturas tomadas em relação a eles, considerando as suas particularidades:

Com essas pessoas de diferentes culturas, você tem que entender o que as motiva para entregar resultados. Por exemplo, tem um grupo de pessoas aqui, que são de uma cultura particular, em que a maioria das pessoas gostam que o nome delas, o nome da equipe delas recebam reconhecimento pelo trabalho que elas fizeram. Então elas sentiam receio em trabalhar com a região, com o Brasil, porque elas sentiam que não iam levar o reconhecimento e é cultural, porque são pessoas que gostam de ser reconhecidas. Então o que fizemos para obter um bom resultado, nós pedimos para elas um favor, nós falamos: nós queremos simplificar e não confundir o seu cliente, façamos tudo junto, mas na hora nós queremos que vocês apareçam na frente dos clientes e vocês entreguem, são vocês que vão enviar os comunicados, são vocês que vão fazer tudo. Aí eles falaram: claro, claro, claro. Porque aí eles iriam aparecer. Então, nós fizemos do jeito deles, mas no final nós conseguimos um excelente resultado de tudo que queríamos. Então é importante conhecer o que movimenta as outras equipes de outras nações (E1).

A convivência intercultural também tem impulsionado o processo de aprendizagem e garantido à equipe uma melhoria de seus resultados. Segundo Freitas (2008), esta convivência intercultural é relevante no sentido de gerar um auto-conhecimento cultural e um aumento da tolerância acerca da diversidade. O foco dado pela equipe no sentido de melhorar a interação entre seus membros e parceiros internos foi acelerado após a contratação do E2, a cerca de 4 meses atrás. Este membro da equipe já foi apontado anteriormente como um impulsionador dos processos de interação dentro da equipe, coube aqui, uma análise de como esta

melhoria na interação impacta nos processos de aprendizagem do grupo e, conseqüentemente, no desenvolvimento de sua CIG:

[...] então para você ser competente você tem que aberto a trabalhar com outras culturas, eu pelo menos pessoalmente tento entender. Por exemplo, eu vi que tinha eleição na Europa, eu assisti na CNN, e eu vi que tinha uma eleição e eu conversei com os caras sobre ela [...] você começa a ver similaridades, eles tem um problema político lá muito similar ao nosso inclusive. Então, isso aproxima as pessoas e pra mim é fundamental para você trabalhar, seja num ambiente com pessoas brasileiras, quanto para fora. Principalmente para fora, porque você não tem o costume, você não sabe o que esperar, e quanto mais você consegue estreitar estes laços, mais você vai entender e melhor você vai se desenvolver [...] para uma equipe ser eficiente as pessoas quem que estar aberto, tem que querer assimilar, tem que querer entender e aí sim, você consegue tirar proveito (E2).

Uma consideração relevante, é que a aprendizagem intercultural acontece com base na prática, no dia a dia do trabalho, na convivência intercultural. A equipe pesquisada salientou que as experiências vivenciadas geram uma aprendizagem intercultural e a melhoria da interação e comunicação do grupo:

Aprendi pela vivência mesmo. Então foi um aprendizado pela vivência e pelo que as pessoas falavam, ou pelo que acontecia de forma engraçada, quando eu falava alguma coisa e ninguém entendia, ou entendia outra coisa. Então eu aprendia que estava falando da forma errada, falando da forma errada (E1).

Em suma, a aprendizagem foi destacada como o meio pelo qual a equipe obtém um amadurecimento da interação, comunicação e articulação do relacionamento intercultural, alavancando a eficácia do grupo e contribuindo efetivamente no processo de desenvolvimento da CIG. Por isto, este elemento pode ser proposto como aprendizagem intercultural, cujo processo pode ser investigado por meio das dimensões já propostas de orientação para o compartilhamento de conhecimentos e abertura para a aprendizagem intercultural e por mais uma dimensão denominada confiança.

Vale ressaltar que este elemento foi apontada pela equipe pesquisada como condição para o alcance da sua maturidade e como um processo que ocorre ao longo do tempo, dinâmico e variável, e que leva a equipe a níveis mais elevados de CIG: “[...] a aprendizagem, eu acho importante porque [a CIG] não é uma coisa estática, hoje a equipe está em um nível [alto] porque a equipe vai mudando e

aprendendo como equipe.” (E1). Portanto, pode-se inferir que, a exemplo da literatura de competências e aprendizagem organizacional que evidencia a inter-relação entre ambas, há também uma inter-relação entre CIG e aprendizagem intercultural, cuja aprendizagem está associada a mudança e fluxo do conhecimento (Patriotta, 2003; Takahashi, 2007). Embora seja possível verificar que o desenvolvimento da CIG resulta de um processo de aprendizagem intercultural, não há aqui elementos para desvelar esta relação, que precisa de novos estudos específicos em torno desta problematização.

5.4.6 Cultura negociada

A cultura negociada, sexto e último elemento da CIG, foi tratada por esta equipe como resultado da comunicação e interações bem-sucedidas, com ênfase na flexibilidade e adaptabilidade do grupo, argumento este calcado na afirmação que a melhoria da negociação intercultural depende da interação social, da flexibilidade e comprometimento do grupo, e da comunicação intercultural (FERRARO, 2001; BARMEYER; DAVOINE, 2015).

As dimensões apontadas como relevantes para a negociação cultural são: (a) flexibilidade; (b) adaptabilidade; e (c) abertura para a aprendizagem intercultural. Todas estas dimensões foram destacadas em outros elementos da CIG, no sentido de que deve existir no grupo a flexibilidade para adaptar processos, estilos e comportamentos, resultado de um processo de aprendizagem intercultural.

A dimensão flexibilidade está ligada aos processos de resolução de conflitos tendo relação direta com a personalidade aberta e adaptabilidade (DEARDORFF, 2004; LASONEN, 2005; FITCH, 2012). Para esta equipe, a flexibilidade está imersa em todos os elementos e dimensões, se apresentando como base das interações, da comunicação intercultural, da articulação das diferenças culturais e da aprendizagem e, portanto, já recebeu um destaque nestes elementos.

A receptividade foi destacada como uma característica do grupo que permite a flexibilização. Esta receptividade envolve saber escutar e entender os diferentes pontos de vista do grupo e estar aberto a discutí-los. Portanto, ao negociar um ponto de vista, um processo ou uma prática, a primeira etapa é a receptividade em entender os estilos culturais envolvidos no encontro, seguido da reflexão sobre eles e consequente flexibilização quando ratificado pelo grupo:

A primeira coisa que eu acho que tem que ter em uma equipe competente é receptividade, nós temos que entender muito bem o que os outros precisam, então ser receptivos nisto, escutar, entender, porque hoje o mundo é um mundo mais complexo (E1).

[...] ele [o E4] pergunta nossa opinião e, algumas vezes, ele até muda a posição dele baseado nas nossas recomendações, outras vezes não [...] mas ele abre os espaços para discutir e dá para perceber que ele realmente leva em conta (E3).

Em relação à dimensão adaptabilidade, o grupo argumentou que a negociação das diferenças culturais é um processo que inicia com a diversidade, seguido pela receptividade, culminando na adaptabilidade.

Atualmente, os processos de adaptação às diferenças culturais são relacionados, basicamente, aos projetos desenvolvidos no marketing digital junto aos TI locais, a fim de garantir a adaptação dos mesmos às mudanças e as especificidades de cada cultura, de cada mercado:

E também, a diversidade nos ajuda a pensar em cada mercado que é diferente [...] mas tem que considerar suas diferenças e adaptar. Adaptar tudo o que você faz a diferentes realidades. Então essas são as coisas que eu considero mais importante (E1).

Se uma pessoa fica sem querer mudar, em nossa equipe que é Digital, a coisa fica complicada, tem que ser adaptável (E1).

A dimensão abertura para a aprendizagem intercultural foi abordada a partir de dois argumentos, sendo eles: (a) a aprendizagem ocorre em situações de conflito intercultural, onde os diferentes pontos de vista são negociados; e (b) a abertura para a aprendizagem intercultural pressupõe flexibilidade e adaptabilidade às diferenças culturais. Ademais, esta dimensão também recebeu uma grande atenção no elemento aprendizagem, cabendo neste momento, apenas um reforço de sua importância para o processo de aprendizagem intercultural e de desenvolvimento da CIG.

Uma consideração que merece destaque foi o descarte da dimensão visão etnorelativa na primeira fase da pesquisa. Naquele momento, foi levantada a dúvida se a dimensão visão etnorelativa não foi destacada pelos questionados por não ser relevante ou por não ter sido bem compreendida. Baseado nos resultados desta fase, foi possível verificar que esta dimensão é relevante e que não tinha sido validada pela provável incompreensão de seu significado. Os membros da equipe assumiram a importância das diferenças culturais no grupo como recurso para

aprendizagem e melhoria dos processos. Portanto, a dimensão visão etnorelativa foi desconsiderada na primeira fase da pesquisa e foi reincorporada como dimensão. Ademais para garantir sua compreensão recebeu um detalhamento de que trata-se do reconhecimento da existência e importância das diferenças culturais.

De forma geral, verificou-se na análise deste elemento cultura negociada e suas dimensões, se tornaram repetitivos, tendo já sido tratados em outros elementos, ainda que com termos diferentes. Por isso, propõe-se que o elemento cultura negociada seja excluído, que as dimensões flexibilidade e adaptabilidade sejam reposicionadas para o elemento diferenças culturais e a dimensão abertura para o aprendizagem cultural permaneça, apenas, como dimensão do elemento aprendizagem intercultural.

Com base em todas as alterações propostas nos seis elementos e suas respectivas dimensões, verificou-se que em nível grupal, o processo de desenvolvimento da CIG pode ser melhor analisado com base na seguinte estrutura analítica:

QUADRO 26 – ELEMENTOS E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

(continua)

ELEMENTO	DIMENSÃO INDIVIDUAL	DIMENSÃO GRUPAL
Interação	Orientação para os resultados	Gestão de Resultados
	Compreensão dos objetivos do grupo	
	Planejamento forte, claro e detalhado	
	Compreensão dos objetivos estratégicos da organização	
	Clareza na descrição dos papéis	Clareza na descrição dos papéis
	Consolidação e engajamento da equipe	Consolidação da equipe (tempo de convívio e tamanho do grupo)
	Coesão entre os membros da equipe	Coesão entre os membros da equipe
Eficácia	Postura de não-julgamento	Construção de relacionamentos (postura de não julgamento, valorização dos atributos pessoais e culturais)
	Construção de relacionamento	
	Valorização dos atributos pessoais	
	Valorização dos valores, crenças e comportamentos dos membros do grupo	
	Aptidão para a gestão de situações complexas	Gestão de conflitos
	Gerenciamento das incertezas	
	Interações bem-sucedidas	-

QUADRO 26 – ELEMENTOS E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL

(conclusão)

ELEMENTO	DIMENSÃO INDIVIDUAL	DIMENSÃO GRUPAL
Diferenças culturais	Engajamento dos membros da equipe	Engajamento dos membros da equipe
	Gerenciamento de recursos intelectuais e culturais	Mentalidade global (recursos intelectuais e culturais)
	Mentalidade global	
	-	Visão etnorelativa (reconhecimento da existência e importância das diferenças culturais)
	-	Flexibilidade
	-	Adaptabilidade
Comunicação Intercultural	Comunicação clara e franca	Comunicação clara e franca
	Precisão no envio e recebimento de mensagens	Precisão no envio e recebimento de mensagens
	<i>Feedbacks</i> constantes	<i>Feedbacks</i> constantes
	Habilidade de comunicação intercultural	Habilidade de comunicação intercultural
	Habilidades verbais e não-verbais	
Aprendizagem Intercultural	Orientação para o compartilhamento de conhecimento	Orientação para o compartilhamento de conhecimento
	Abertura para a aprendizagem intercultural	Abertura para a aprendizagem intercultural (evitar estereótipos)
	-	Confiança

FONTE: A autora (2016).

Baseado no quadro é possível verificar as seguintes alterações: (a) cinco elementos foram mantidos e um excluído; (b) as dimensões do elemento excluído foram realocadas conforme resultado da análise dos dados; (c) dois elementos foram renomeados como comunicação intercultural e aprendizagem intercultural.

Quanto à primeira alteração, o elemento cultura negociada foi excluído e suas dimensões foram realocadas conforme a compreensão do processo pelos entrevistados.

A segunda alteração envolveu as mudanças feitas nas dimensões dos elementos. As dimensões do elemento excluído foram realocadas onde fizeram sentido para os entrevistados: flexibilidade e adaptabilidade em ‘diferenças culturais’ e ‘confiança’ em aprendizagem intercultural. Já a visão etnorelativa foi novamente incorporada como dimensão, porém reposicionada como uma dimensão de diferenças culturais. As outras alterações envolveram aglutinação de dimensões que antes só faziam sentido para análises em nível individual, e que tiveram outra compreensão no âmbito grupal, dentre elas: gestão de resultados (englobando a orientação para os resultados, compreensão dos objetivos do grupo, planejamento forte, claro e detalhado, e compreensão dos objetivos estratégicos da organização);

construção de relacionamentos (englobando postura de não julgamento, valorização dos atributos pessoais e culturais); gestão de conflitos (englobando a aptidão para gestão de situações complexas e gerenciamento das incertezas); e mentalidade global (englobando gerenciamento de recursos intelectuais e culturais).

Verificou-se também a necessidade de especificar de forma mais clara algumas dimensões, dentre elas: a consolidação da equipe, levando em consideração o tempo de convívio e o tamanho do grupo; a visão etnorelativa, que foi conceituada como o reconhecimento e importância das diferenças culturais, e abertura para a aprendizagem intercultural, em que foi explicitada a necessidade de evitar os estereótipos.

Por fim, a última alteração refere-se a incorporação do termo “intercultural” após a comunicação e aprendizagem. Tal alteração foi motivada pelas evidências de que em um ambiente multicultural todas as comunicações são interculturais e as especificidades que este tipo de comunicação manifesta são muito particulares ao ambiente intercultural, foco deste estudo. A aprendizagem intercultural demarca o campo e tema de análise, termos este já encontrado na literatura ainda que de forma incipiente (BARMAYER; DAVOINE, 2015).

Com base no quadro com a nova estrutura de elementos e dimensões para a CIG, e considerando as análises auferidas nas sessões anteriores, sugere-se uma alteração no conceito de CIG: a substituição do termo ‘negociação’ por ‘articulação’ das diferenças culturais. A EMC considerou a negociação como uma das etapas do processo de articulação das diferenças culturais, e que para esta articulação ser efetiva, é necessário ter confiança, abertura e adaptabilidade no grupo.

Em suma, baseado nos pressupostos assumidos pela equipe, o novo conceito da CIG foi definido como: competência intercultural grupal é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação **intercultural** eficiente e da **articulação** das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMAYER; DAVOINE, 2015).

Já em relação ao conceito adotado para o processo de desenvolvimento da CIG, foi possível verificar que o conceito é também requer alterações em função do quadro anterior. O conceito proposto, com base na literatura foi: Desenvolvimento da CIG é um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ele é dinâmico e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação, resultado de um processo de aprendizagem. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros (BENNETT, 1986; BERRY et al., 1989; KING; BAXTER MAGOLDA, 2005).

Com base nos dados da pesquisa empírica, propõe-se a seguinte alteração: o desenvolvimento da CIG é um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ele é dinâmico e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais) e comunicação intercultural, resultado de um processo de aprendizagem intercultural. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros (BENNETT, 1986; BERRY et al., 1989; KING; BAXTER MAGOLDA, 2005).

5.5 Fatores facilitadores e dificultadores do processo de desenvolvimento da CIG

Alguns fatores pertinentes ao convívio cultural podem agir como facilitadores ou dificultadores na EMC (BUENO, 2010) e, conseqüentemente, no desenvolvimento da CIG. Adler (2008) argumenta que muitos dos fatores dificultadores referem-se a problemas atitudinais, como o desconhecimento e a desconfiança, os quais podem levar a dificuldade de interação, comunicação, troca de informações e compartilhamento de conhecimento e responsabilidades. Com base neste pressuposto, o alto nível de CIG da EMC leva a construção de soluções, de práticas para minimizar estas dificuldades. Couberam, então, dois questionamentos: quais são os fatores dificultadores do desenvolvimento da CIG? E

quais as práticas implantadas por esta equipe que facilitaram o desenvolvimento da CIG?

Um dos fatores dificultadores do convívio intercultural foi citado como a tensão e frustração dos primeiros contatos, criado pelo desconhecimento das culturas envolvidas (BUENO, 2010). A existência deste fator foi apontada, por um dos entrevistados, como pertinente à subsidiária brasileira que, em determinado momento no passado, acompanhou a mudança de estratégia da organização Alpha em trazer funcionários das filiais LATAM para a área de TI, a fim de ampliar as suas perspectivas profissionais e culturais, conforme relato abaixo.

Por exemplo, em algum momento as pessoas faziam brincadeira, falavam: nossa, os estrangeiros estão tomando conta da área de TI. Então no final, parte destas dificuldades eram eles entenderem que isso ia ser bom para todos, trazer estrangeiros, outras pessoas diferentes. Isso é bom, mas naquela época eles sentiam: o que está acontecendo que está chegando tantos estrangeiros aqui? (E1).

Porém, o comentário foi pontual e não foi identificado como um dificultador significativo no desenvolvimento da CIG desta equipe. Este fato pode ser explicado pelo alto nível de integração atingido pelo grupo e pela preocupação quanto a seleção de novos integrantes, no sentido de minimizar qualquer tensão ou frustração ocasionadas pelo ambiente multicultural da equipe e da organização. Esta prática de envolvimento efetivo de todos os membros da equipe nos processos de seleção, tem se mostrado eficiente para manutenção da harmonia do grupo e, consequentemente, de sua coesão. A principal estratégia por trás desta prática está sendo garantir que o novo membro tenha, além da capacitação técnica, o perfil comportamental do grupo:

Então, para dar um exemplo, para nós era mais importante isso que o conhecimento técnico, era essa capacidade de se adaptar [...], mas nós fizemos uma seleção isolada porque a pessoa que entra na equipe, se ela não compra este esquema, possivelmente ela vai ter dificuldade, mas o E2 não, contribuiu mais na parte de integração (EC1).

O tamanho da EMC pode agir como um fator facilitador em se tratando de equipes pequenas e como fator dificultador quando a equipe é muito grande. Como já apontado nesta pesquisa o tamanho da EMC exerce influência na coesão e

engajamento do grupo (MATVEEV; MILTER, 2004; ZIMMERMANN, 2010). Em se tratando de EMC de grande porte, um dos membros do grupo, com base em uma experiência de trabalhar 8 meses em uma equipe com esta configuração, declarou que trata de um fator dificultador:

[...] é muito grande, então eu acho que algumas vezes pode ser difícil compartilhar este conhecimento entre eles. Porque vai chegar num ponto onde você realmente não consegue, se o time é muito grande(E3).

Porém, este dificultador não se aplica a esta equipe, destacando-se apenas como uma curiosidade, uma vez que ela é caracterizada como uma equipe pequena com quatro membros. Este dificultador pode ser melhor avaliado em pesquisas futuras, uma vez que os dados desta pesquisa não contribuíram para a avaliação aprofundada deste fator.

As dificuldades de comunicação (ADLER, 2008; BUENO, 2010) foram apontadas como o maior dificultador no desenvolvimento da CIG, principalmente em relação ao seu impacto nas interações bem sucedidas. O principal fator sobre este dificultador aponta para as barreiras do idioma, as quais dificultam a interação e a clareza da informação, uma vez que as diferenças culturais exercem influência na interpretação e na diferença de significado das palavras:

[...] é muito difícil isso realmente [diferença de idiomas], porque o que acontece, nem todo mundo vai entender perfeitamente. Nós, às vezes, temos um problema que precisa de ajuda de uma pessoa do Global. E as pessoas estão lá no México e não fala bem inglês. Então a pessoa explica por e-mail, por telefone, mas não fica claro (E1).

Porém, apesar de ter sido elencada como fator dificultador do desenvolvimento da CIG, as dificuldades de comunicação inerente às EMCs estão sendo minimizadas por meio de práticas institucionalizadas no grupo e o conjunto destas práticas compõe um protocolo de comunicação.

Estas práticas visam a garantia da clareza e a precisão no envio e recebimento das mensagens, contribuindo diretamente para a minimização dos conflitos culturais, para a garantia do alcance de altos índices de desempenho por parte do grupo e para a sua interação eficaz:

[...] para que a interação funcione, em primeiro lugar deve-se definir regras de comunicação, como se fala, são regras que não estão escritas, um

protocolo de comunicação. Então existe um protocolo, que não está documentado, mas que nós sempre seguimos e é o seguinte: menos informação é melhor (E1).

Dentre as práticas utilizadas dentro do protocolo de comunicação estão: (a) focar na comunicação que é realmente essencial; (b) utilizar uma comunicação neutra, utilizando um vocabulário mais simples; (c) deixar claras as expectativas na interação; e (d) adaptar o estilo de comunicação de acordo com as especificidades culturais da audiência.

Outra prática que tem contribuído para minimizar este fator dificultador e para garantir a clareza na comunicação intercultural é o uso de intérpretes culturais na interações entre os TI locais LATAM e os demais países que se comunicam em inglês.

A diferença de fuso horário entre a equipe, seus clientes internos e as áreas de suporte foi apontada como um fator dificultador no convívio intercultural. Bitencourt e Bueno (2015) apontam como um dos desafios em atuar em uma equipe virtual, as diferenças de fuso horário e a exigência de um maior esforço para coordenar as horas de trabalho comuns entre os membros da equipe. A EMC pesquisada, por ser considerada uma equipe híbrida (STEIN, 2015), apresentou esta diferença como um dificultador do desenvolvimento da CIG:

[...] a gente tem um problema de fuso horário no máximo, mas fora isto a gente conversa bem de igual para igual, dificilmente a gente tem um GAP cultural, pelo que eu senti até agora (E2).

[...] depois você tem que ter muito cuidado com as diferenças horárias, não? Tem que considerar isso, quando você vai marcar uma reunião, ou você marca em um horário intermediário ou você tem que abrir várias sessões para que todo mundo consiga participar, para não fazer todo mundo acordar cedo [...] então é importante ter cuidado com esta questão dos diversos horários (E3).

Com o objetivo de garantir a participação e eficácia das reuniões realizadas com participantes que trabalham em países com o fuso horário muito distintos, a equipe pesquisada implantou a prática de atentar para um horário próximo a metade do dia, ou abrir várias sessões virtuais, para que todos possam participar no horário mais conveniente para cada país, portanto a equipe buscou adequar a agenda de reuniões considerando as diferenças de fuso horário.

A criação de estereótipos, ou seja, a leitura enviesada da cultura do indivíduo (ADLER, 2008; SUCHANKOVA, 2014) também foi apontada como um fator

dificultador no desenvolvimento da CIG. A existência de estereótipos foi destacada como geradora de conflitos culturais, sendo que as diferenças culturais devem ser consideradas, mas sem estereotipar com base em características culturais gerais:

Então, gera um pouco de conflito se você estereotipar. O que nós tentamos fazer, ao menos nesta equipe, é estereotipar menos. Por exemplo, o nosso chefe é argentino. Qual é o estereotipo de um argentino? É uma pessoa arrogante, mas na realidade ele não é assim, ele é uma pessoa muito amigável. Então nós tentamos tirar os estereótipos para não gerar conflitos, mas a diversidade poderia gerar conflitos se você estereotipar (E1).

Porém, apesar de considerar a criação de estereótipo como um fator dificultador em EMCs, o grupo mostrou-se muito aberto a tentar manter uma postura de não-julgamento, configurando desta maneira um alto nível de CIG. Esta prática tem minimizado os conflitos culturais e oportunizando uma abertura no sentido de refletir sobre as diferenças e adaptar os processos quanto viável.

A inflexibilidade nas regras e processos da EMC foi apontada como outro fator dificultador no desenvolvimento da CIG. Segundo um entrevistado, esta inflexibilidade e a rigidez nas regras e processos não consegue suportar uma estrutura multicultural e perde ao não oportunizar a gestão dos recursos intelectuais e culturais em favor da melhoria dos processos:

E também, uma coisa que eu notei como dificuldade em algum momento, era a rigidez que nós tínhamos no começo, uma rigidez dentro de TI, então regras e processos que eram inflexíveis, só que esta inflexibilidade vai um pouco contra ter uma equipe multicultural (E1).

Entretanto, esta dificuldade já foi superada pelo grupo, que atualmente apresenta uma postura aberta e flexível, buscando a mudança dos comportamentos e processos em busca de melhores resultados, configurando uma prática de flexibilizar o quadro de referência, adaptando os processos e comportamentos à melhor solução para a equipe.

A divergência no modo de interagir, envolvendo o modo de cumprimentar, bem como a falta de conhecimento cultural a cerca dos costumes culturais de indivíduos que convivem interculturalmente, geram insegurança no momento da interação, mesmo em situações menos formais (BUENO, 2010). Esta dificuldade foi mencionada por um dos entrevistados como fator dificultador no convívio intercultural:

Então, por exemplo, os Europeus são 3 beijos, dão 3 beijos. O brasileiro até dá abraço, mas asiático não. Então, eu fui dar um beijo e ficou uma situação estranha, esquisita para mim e era um beijo que a menina ficou assim para trás, como se afastando e ela fez um gesto de se inclinar um pouco, como cumprimentando, aí eu compreendi, ops, eu esqueci que na sequência tinha uma pessoa com uma cultura diferente (E1).

Somada a esta dificuldade, as divergências culturais como um todo motivaram a implantação de várias práticas que objetivam o compartilhamento de experiências e conhecimentos a fim de dirimir eventuais conflitos oriundos do convívio intercultural, dentre elas: a criação de reuniões semanais entre os membros do grupo; a criação de reuniões mensais entre o gerente de projetos e os TI locais e a criação de espaços de convívio para conversas informais. Cabe destacar que esta prática tem tido impacto sobre todos os elementos da CIG, bem como no seu desenvolvimento, descando-se como valiosas tanto no compartilhamento de conhecimentos e experiências quanto na consolidação da coesão do grupo.

A criação de reuniões mensais entre o gerente de projetos e os TI locais está oportunizando uma melhoria nos processos envolvendo o desenvolvimento de projetos na área, porém ainda está em evolução, uma vez que não é obrigatória e não garante, desta maneira, a participação de todos os clientes internos da equipe.

A criação de reuniões semanais entre os membros do grupo foi apontada como a prática que mais tem contribuído para o compartilhamento de experiências e conhecimentos, tendo inclusive sua periodicidade reduzida para uma vez por semana tamanha a sua contribuição para os altos índices de CIG do grupo. Esta prática tem garantido, ainda, uma maior interação entre o gerente da área, lotado na Argentina e os membros sediados no Brasil.

A criação de espaços de convívio para conversas informais tem alavancado, ainda, a coesão do grupo por meio da transparência, da confiança e do respeito entre os seus membros:

É lá [no cafezinho] que nós usamos para aprender a nos conhecermos melhor como equipe (EC1).

Com certeza melhora a confiança [as conversas informais], você pensa assim: esse cara é, sabe, não vai ser parcial, não vai falar nenhuma abobrinha fora do contexto, então essas conversas ajudam, com certeza a conhecer as pessoas e isso reflete na equipe (EC2).

As três práticas assinaladas anteriormente, motivam a operacionalização de outra prática implementada pela equipe, manutenção de feedbacks constantes. Estes feedbacks foram assinalados como balizadores da aprendizagem intercultural, uma vez que garantem a reflexão dos envolvidos acerca dos processos e comportamentos inerentes ao grupo.

Outra prática disseminada no grupo e que tem facilitado como um todo o desenvolvimento de sua CIG é a clareza dos objetivos, metas e papéis no grupo. Esta prática tem evitado conflitos culturais, problemas de comunicação e garantido a interação eficaz no grupo, uma vez que a partir do desenvolvimento da CIG, os conflitos oriundos das diferenças culturais foram reduzidos, oportunizando a abertura em escutar outros pontos de vista e flexibilizar os processos e projetos, com base na clareza do que é mandatório e o que pode ser adaptado às especificidades culturais.

Ainda no que tange a necessidade da clareza e transparência a fim de dirimir conflitos gerados pelas situações complexas, o desenvolvimento da prática de conduzir com naturalidade eventuais conflitos culturais. Esta prática confirma, ainda, o alto nível de CIG da equipe, uma vez que o grupo reconhece a existência das diferenças culturais, mas busca tratá-las com naturalidade a fim de evitar a consolidação dos conflitos gerados por elas:

[...] no final, como resolvemos isso? [conflitos interculturais] Algumas vezes é tão simples como pegar o telefone e falar: acho que você não entendeu nosso processo, você chega, fala, escreve os tópicos e acabou (E3).

Uma considerações merece destaque no que tange os fatores dificultadores do processo de desenvolvimento da CIG e o alto nível de maturidade da equipe. Os fatores dificultadores foram tratados em termos de evolução, de historicidade (por exemplo: antes, no começo, verbos no passado), pressupondo um processo de desenvolvimento da CIG da EMC, destacando a aprendizagem intercultural como ferramenta para desenvolver práticas que minimizem essas dificuldades, conduzindo a equipe a níveis elevados de CIG.

Cabe assinalar, ainda, que as práticas implantadas pela equipe, envolveram e tiveram impacto de alguma maneira em todos os elementos da CIG, caracterizando que o processo de desenvolvimento da CIG é permeado por elas de uma maneira integrada e complementar.

Em suma, as práticas desenvolvidas pela EMC visando dirimir eventuais dificuldades na convivência intercultural foram: (a) envolvimento efetivo de todos os membros da equipe nos processos de seleção; (b) desenvolvimento de um protocolo de comunicação; (c) utilização de intérpretes culturais; (d) adequação da agenda de reuniões considerando as diferenças de fusos horários; (e) postura de não julgamento; (f) flexibilização do quadro de referência, adaptando os processos e comportamentos à melhor solução para a equipe; (g) implantação de reuniões mensais entre o gerente de projetos e os TI locais; (h) implantação de reuniões semanais entre os membros do grupo; (i) criação de espaços de convívio para conversas informais; (j) manutenção de feedbacks constantes; (k) clareza dos objetivos, metas e papéis no grupo; e (l) condução com naturalidade de eventuais conflitos culturais.

Considerando que a EMC pesquisada possui um alto nível de CIG, por meio da alta integração do grupo baseada na confiança, flexibilidade, respeito, adaptabilidade e clareza na comunicação, alguns fatores facilitadores não puderam ser vinculados à práticas institucionalizadas pelo grupo, mas sim como impulsionadores do processo de desenvolvimento de sua CIG.

Segundo Bueno (2010), as EMCs percebem, interpretam e avaliam as situações de numerosas formas e decidem pelas melhores opções e direções. Adler (2008) complementa que estas equipes têm um potencial de obter altos níveis de produtividade, por meio do aumento da criatividade motivada pelas diferentes perspectivas existentes nas EMCs. Portanto, um dos principais objetivos da formação de EMCs, consiste em agrupar diferentes tipos de pessoas de diferentes culturas para aproveitar a diversidade de perspectivas e aptidões de seus membros (BUENO; FREITAS, 2014).

Posto isto, foi possível verificar que um dos fatores facilitadores do desenvolvimento da CIG, apontado pela pesquisa, foi a diversidade cultural e seu impacto positivo no desempenho do grupo. Esta diversidade cultural gerou uma ampliação das perspectivas, motivada pela compartilhamento de diferentes pontos de vista sobre a mesma situação por parte dos membros do grupo. Esta ampliação de perspectivas culturais estimulou o desenvolvimento da CIG por meio da auto-reflexão sobre as possibilidades de melhoria nos processos, garantindo uma heterogeneidade de estilos, atitudes e competências complementares na equipe:

Para nós é importante ter certa diversidade porque essa diversidade ajuda a criar diversos pontos de vista da mesma situação (E1).

Agora se você tem uma equipe com uma pessoa que é mais adversa ao risco, ele vai falar para a equipe que pensa neste, neste e neste impacto. Então nós temos na equipe uma pessoa que é mais adversa ao risco, e ela está sempre pensando nisto, pensando naquele outro. Tem outro que é mais organizado. Tem outro que fala sempre “sim”, que quer entrar em qualquer coisa, aquele que quer se arriscar, que fala: se temos recursos vamos fazer, um mais otimista. Então esta diversidade é muito importante em uma equipe (E1).

A existência de experiências interculturais anteriores também foi indicada como um facilitador no desenvolvimento da CIG. Segundo o E1, as pessoas que passaram por experiências em outros países desenvolvem uma maior sensibilidade intercultural, uma mentalidade global, gerando uma abertura para a importância da diversidade cultural para o grupo, conforme indicado nos relatos a seguir.

Então o que acontece, esta diversidade é boa, mas às vezes, as pessoas demoram a se entender em relação aos outros. As pessoas que já passaram por esta experiência, em outro país, morar em outro lugar, elas são mais sensíveis [...] mas nem todo mundo tem passado por esta experiência. Então, realmente, a diversidade é rica, importante, mas nem todo mundo está preparado para aceitar esta diversidade, estes diferentes pensamentos (E1).

O tempo de convívio profissional entre os três membros mais antigos do grupo foi apontado como um fator que contribuiu no desenvolvimento da CIG, garantindo a alta integração do grupo. Tal constatação confirma o pressuposto de Evans, Pucik e Barsoux (2002), quanto maior a integração entre as diferentes culturas, maior será o potencial de eficácia no desempenho da equipe. Segue relato a seguir.

[...] então a boa disposição das pessoas, o tempo de trabalhar juntos e cuidar deste time (E3).

A coesão nas equipes multiculturais se apresenta, também, como um elemento importante no desempenho das funções do grupo (ADLER, 2008), sendo esta coesão definida pela autora como a habilidade dos membros das equipes de agirem como um. Esta habilidade está relacionada com a percepção, a interpretação e a ação em situações em que foi mutuamente acordado qual o melhor caminho (BUENO, 2010). Portanto, com base no argumento das autoras, pode-se afirmar que o nível de confiança do grupo exerce uma influência no processo de desenvolvimento de sua CIG. Neste sentido a equipe destacou que a forte coesão

do grupo, bem como sua consolidação como um fator que facilita a harmonia, a transparência e a confiança entre os seus membros:

Muita harmonia, esta é a palavra. O time tem muita harmonia, clareza na comunicação e abertura [...] nunca chegou no nível de confiança que eu tenho agora com eles (E3).

Outro fator facilitador elencado pelo grupo foi a semelhança entre as personalidades dos membros do grupo, esta semelhança de comportamentos contribuiu para a melhoria na interação no grupo, garantindo a articulação das diferenças culturais e um clima de harmonia na EMC.

Eu acredito que sim, algumas pessoas já são parecidas em comportamento e isso facilita de cara uma compreensão do conhecimento, da troca de ideias, enfim. E também, as pessoas da equipe tem mais experiências de como interação entre si, então não tenho tanta dificuldade, enfim, acho que a personalidade de todos também ajuda (EC2).

O desenvolvimento de sistemas de telecomunicações eficientes, permite uma melhora significativa nos processos de interação entre os membros da equipe (BUENO, 2010) que se relacionam virtualmente. Esta facilidade foi confirmada pelo grupo que apontou para o avanço nas tecnologias de informação no sentido de propiciar uma interação face a face, mesmo a distância, melhorando a confiança e a comunicação entre os indivíduos distantes física e culturalmente, conforme comprova o relato a seguir.

Hoje com a tecnologia, muitas reuniões quando se trabalha com equipes virtuais, ao invés de fazer por telefone, hoje a tecnologia permite fazer por vídeo, você consegue ver a pessoa. Não é a mesma coisa de ficar com a pessoa ao vivo, mas pelo menos você vê o comportamento da pessoa, como a pessoa reage às suas perguntas, isso faz muita diferença (E4).

Em suma, algumas considerações merecem destaque quanto aos fatores facilitadores do processo de desenvolvimento da CIG, dentre elas: (a) diversidade cultural gera a ampliação de perspectivas no grupo e a obtenção de melhores soluções; (b) existência de uma experiência intercultural anterior; (c) tempo de convívio profissional; (d) alto nível de confiança e harmonia no grupo; (e) semelhança de personalidade entre os membros do grupo; e (f) desenvolvimento de sistemas de telecomunicações eficientes.

5.5.1 A atuação da área de recursos humanos

A área de RH e os produtos que são de sua responsabilidade foram destacados em vários momentos como fator dificultador ou facilitador no processo de desenvolvimento da CIG. Dada a relevância demonstrada pelo grupo em relação a esta área, foi realizado um detalhamento sobre a sua atuação frente a esta equipe e quais fatores, pertinente a ela, facilitaram ou dificultaram o alcance do alto nível de CIG do grupo.

Dentre os produtos da área de RH que impactaram, positiva ou negativamente, no desenvolvimento da CIG desta equipe, foram destacados: (a) recrutamento e seleção; (b) políticas de transferências; (c) plano de carreira e desenvolvimento; (d) treinamento intercultural.

Em primeiro lugar, em relação a atuação da área de RH nos processos de recrutamento e seleção, existem duas formas de contratação na organização Alpha. Por meio de transferências internas e recrutamento e seleção externo. Quanto às transferências internas, a equipe apontou para uma ferramenta que facilita os processos de transferências entre áreas e unidades desenvolvidas pelo RH global e utilizada pelos RH regionais. Todas as vagas que são abertas no mundo, são divulgadas internamente e qualquer funcionário que cumprir os requisitos da mesma podem se candidatar ao cargo:

Então, no processo de seleção, a gente faz primeiro um processo interno para dar oportunidade para as pessoas dentro da Alpha, e se não temos nenhum candidato, porque muitas vezes as pessoas não se candidataram gente (eh) possivelmente vai para o mercado e o mercado, a gente tem um site corporativo da empresa onde são publicadas as oportunidades, as novas vagas (E5).

O que acontece, hoje em dia na Alpha, todas as vagas abertas são publicadas internamente, quase 100% das vagas são publicadas internamente, e algumas que não são cobertas internamente, nós vamos para o mercado (E1).

Porém, apesar da facilidade gerada pela ferramenta no sentido de permitir a movimentação interna de talentos entre unidades localizadas em diferentes países, a grande maioria das movimentações entre unidades ocorrem por meio de uma categoria chamada de *local to local*, em que o funcionário é dispensado da unidade de origem e é contratado como um funcionário local na unidade de destino:

No momento a Cia está com uma tendência, inclusive como outras empresas, de fazer o processo como local to local [...] então eu posso me candidatar para qualquer vaga no mundo e tem acontecido muito, no geral estas vagas quando se aplicam as pessoas vão como locais, como local to local (E5).
[...] a grande maioria, quando são posições definitivas, são como local to local (E5).

A existência desta categoria foi considerada uma dificuldade na mobilidade internacional entre funcionários da organização e nos benefícios que uma transferência internacional gera para o crescimento profissional e para a empresa, uma vez que o funcionário assume todos os riscos inerentes de uma mudança internacional:

A Alpha tem um bom recurso financeiro, mas tem diferentes realidades, então uma coisa que ainda está faltando e que é difícil para atrair um recurso estrangeiro, a política movimenta eles como local to local, então a pessoa vem como um brasileiro, ou vai para a Suíça como um local, mas não vai como um expatriado. Então o que acontece, isso cria uma limitação em quem você pode atrair como estrangeiro. Porque tem pessoas muito boas, em um país, por exemplo tem uma pessoa boa no Chile, mas para a pessoa vir para o Brasil, se você não está como expatriado, não compensa financeiramente e a pessoa não vem, apesar de ter uma boa oportunidade, financeiramente é um desafio (E1).
O local to local recebe este suporte na chegada, aí depois de 1 ano ele já é um funcionário como qualquer brasileiro, este suporte não continua como para o expatriado (E5).

Voltando aos processos de recrutamento e seleção na organização Alpha, quando a vaga não é preenchida internamente, o processo é divulgado por meio do site da organização, que possui, ainda, um banco de currículos. Segundo a equipe pesquisada, usualmente não existe um padrão de envolvimento das áreas nos processos de recrutamento e seleção, cada uma delas define junto ao RH sua estratégia de seleção. Na EMC pesquisada, especificamente, foi adotado o envolvimento total dos membros do grupo nas entrevistas. Portanto, o RH neste caso não se apresentou nem como facilitador, nem como dificultador, apenas como um instrumento de recrutamento do candidato conforme perfil do cargo, cabendo à equipe toda a análise de perfil técnico e comportamental do mesmo:

Nós fizemos todo um processo, estruturamos e as nossas anotações das entrevistas nós discutimos com o time e comentamos para o Diego e ele conseguiu falar com o Marcelo, o Diego estava aqui no Brasil quando fizemos a entrevista, então ele chegou também lá na entrevista (E1).

O suporte oferecido pela organização Alpha por meio do RH foi considerado pelo grupo o maior dificultador nos processos de transferência internacional e de acolhimento de estrangeiros:

[...] eu passei uma recomendação muito clara para o RH, que eles precisavam melhorar coisas tipo a mudança, a procura de casa, um treinamento de adaptação a cultura. Coisas, assim, que poderiam ser melhor (E3).

Porém, este ponto fraco apontado pela equipe refere-se a estrutura brasileira para o acolhimento do estrangeiro, segundo as experiências dos membros em relação aos processos de suporte ao estrangeiro em outros países, principalmente na Europa e Estados Unidos, é muito mais estruturado, caracterizando-se como um grande dificultador na unidade brasileira. A primeira deficiência nas transferências ressaltada pelo grupo foi a falta de uma estrutura organizada e competente para a busca de moradia para o estrangeiro:

[...] no final aqui, quando eu tive o suporte para procura de apartamento, porque eles ajudavam a procurar apartamento, mas você falava tenho um orçamento de tanto, aí os caras chegavam com coisas irreais, assim, o dobro do orçamento. Ou, as coisas que mostravam dentro do orçamento eram coisas muito ruins, apartamentos velhos, então eu desisti (E3). Existe, lá eu tinha um apartamento com tudo pronto, tinha TV, cama, sofá, tudo. Eu não precisei me preocupar com nada, assim dois dias depois de chegar lá [na Europa], eu estava no meu apartamento, com tudo (E3).

A deficiência de treinamentos interculturais no país de acolhimento também foi apontado como um dificultador. Segundo o grupo, existe um workshop sobre a cultura do local de acolhimento, mas é muito voltado para questões genéricas do país, como por exemplo, “culturalmente no Brasil isto é bem visto, isto merece cautela, isto deve ser evitado” (E1), portanto muito superficial. Porém, mesmo afirmando que o treinamento é muito fraco e em pouco contribui para a adaptação a cultura de acolhimento, já houve uma evolução, “hoje a empresa dá um curso de inserção à cultura, superficial, mas dá.” (E1).

Segundo o responsável pela área de RH e pelos processos de transferência internacional para esta equipe, a estrutura tem evoluído muito nos últimos anos, porém ainda precisa de muitas melhorias no sentido de entender as maiores

dificuldades do estrangeiro e garantir uma real formação para que ele possa se inserir na estrutura do país e da unidade com maior rapidez.

Em suma, a equipe pesquisada apontou as ferramentas mundiais de RH, como o plano de carreira, plano de desenvolvimento, divulgação interna das vagas mundiais como fator facilitador individual dos profissionais que atuam na organização, porém nenhuma facilidade no que tange esta área e as movimentações internacionais, foi assinalada em nível grupal. Este fato pode ser resultado das experiências individuais de cada membro da equipe, os quais passaram pelo processo de transferência há mais de três anos, portanto esta questão merece mais estudos que contemplem a evolução do processo por meio da vivência propriamente dita dos entrevistados.

Portanto, verificou-se que algumas práticas da área de RH tem se caracterizado como um fator dificultador, e alguns pontos de melhoria foram assinalados pelo grupo, dentre eles: a homogeneização mundial do suporte dado aos estrangeiros; e desenvolvimento de um treinamento eficaz sobre as culturas, buscando um foco na adaptação e simulações de situações reais de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apresentação das considerações finais foi realizada a partir do resgate dos objetivos geral e específicos estabelecidos para o estudo. Como objetivo geral a pesquisa buscou analisar de que maneira ocorre o processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais.

A problematização foi motivada pela escassez de estudos sobre o processo de desenvolvimento da CI em nível grupal (LEUNG et al., 2014; HAMMER, 2015), bem como pela necessidade de uma abordagem para a CIG que enfatizasse o processo, permitindo uma conceituação que privilegiasse seu caráter dinâmico e que fosse contextualizada historicamente (MARTIN, 2015).

A seguir apresenta-se os principais resultados obtidos para cada objetivo específico, de acordo com os conceitos adotados e literatura utilizada, obtidos durante a pesquisa empírica realizada em duas etapas: aproximação e imersão no campo. Esta síntese é importante na medida em que ela conduz ao estabelecimento de um modelo para o processo de desenvolvimento da CIG. Em seguida, são apresentadas algumas contribuições teóricas e práticas do estudo, finalizando com as sugestões de futuras pesquisas.

O primeiro objetivo específico propôs estabelecer um conceito para a CIG em equipes multiculturais, dada a ausência de uma clareza conceitual na literatura consultada. Uma conversa entre a professora orientadora, durante uma visita técnica realizada à Copenhagen Business School, e a professora Anne-Marie Soderberg, confirmaram esta constatação. A leitura do livro que ela publicou, apresentado na ocasião da visita e denominado *Global Collaboration: Intercultural Experiences and learning* (2012), bem como dos artigos publicados em 2015, em especial no EGOS 2015 e na edição especial sobre o tema publicada no *International Journal of Intercultural Relations*, confirmaram a lacuna identificada na literatura.

Tal constatação levou a necessidade de um aprofundamento na literatura de CI individual, foco prioritário das pesquisas existentes, e de uma investigação sobre como seria possível trabalhar o conceito em nível grupal. Isso requereu esforços de categorização do campo, classificação de conceitos e seus elementos, e reflexões sobre a literatura de competência de uma forma mais geral. Com isto foi possível elaborar um conceito tanto para a CIG quanto para o seu desenvolvimento. O

conceito proposto foi o de que a Competência Intercultural Grupal é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMEYER; DAVOINE, 2015).

O segundo objetivo específico propôs avaliar os elementos e dimensões da CIG nas equipes multiculturais. Para isso, com base neste conceito, realizou-se uma aproximação de campo a fim de validá-lo.

O terceiro objetivo de pesquisa foi contextualizar a dinâmica de trabalho e caracterizar a equipe multicultural na empresa multinacional selecionada para o estudo. Para isso, com base na literatura, buscou-se uma equipe que atendesse os critérios estabelecidos na sessão de metodologia e que atuasse em uma EMN. A equipe foi identificada e todos os dados foram descritos, permitindo conhecer melhor sua estrutura e sua lógica de funcionamento, o que suportou os outros objetivos. Este objetivo foi alcançado já na fase de imersão no campo.

Os dois últimos objetivos definidos foram alcançados de forma paralela, por meio da etapa de imersão no campo: analisar os fatores dificultadores e facilitadores do desenvolvimento da competência intercultural grupal; e compreender como ocorre o processo de desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais.

Para analisar como ocorre o processo de desenvolvimento da CIG, adotou-se os pressupostos do Modelo de Maturidade Intercultural de King e Baxter Magolda (2005), do Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural de Bennett (1986) e do Modelo de Atitude de Aculturação de Berry et al. (1989). Os três modelos destacaram a progressão da CIG em direção aos níveis mais maduros de consciência e sensibilidade cultural, uma vez que a própria experiência da diferença cultural tornou-se mais complexa e sofisticada, impulsionando o grupo para um nível de integração maduro, no qual foi aceita a possibilidade de grupos multiculturais operarem num sistema multicoletivo.

Com base na literatura, adotou-se inicialmente o conceito de que o desenvolvimento da CIG é um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ele é dinâmico e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação, resultado de um processo de aprendizagem. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros (BENNETT, 1986; BERRY et al., 1989; KING; BAXTER MAGOLDA, 2005). Este conceito emergiu da análise teórica, com base nos elementos e dimensões identificados e selecionados para análise grupal.

Os elementos destacados pela literatura foram: interação, eficácia, diferenças culturais, comunicação, aprendizagem e cultura negociada. Para cada elemento, dimensões foram propostas no sentido de compreender com maiores detalhes o processo de desenvolvimento da CIG (QUADRO 12).

A interação motivou a reflexão sobre as diferenças de opiniões e perspectivas, e a mudança, negociada no grupo, de novas práticas, rotinas e processos, alavancando o processo de desenvolvimento da CIG. A confiança foi destacada como resultado da coesão do grupo e alicerce para a interação bem-sucedida.

O processo de desenvolvimento da CIG foi oportunizado pelas experiências interculturais vivenciadas por meio da interação entre os membros do grupo. A implantação de algumas práticas formais e informais de interação estimulou a troca de conhecimentos e experiências no grupo.

A interação foi tratada como causa do alto nível de CIG e também como consequência do mesmo, uma vez que a melhoria da interação no grupo alavancou o desenvolvimento da CIG e a medida que a equipe adquiriu melhores níveis de CIG, a interação entre seus membros amadureceu e se tornou eficaz. Tal resultado, veio ao encontro com a premissa de que a interação tem papel relevante na retroalimentação do processo de desenvolvimento da CIG em todos os seus níveis de amadurecimento.

A alteração ocorrida neste elemento foi a aglutinação de dimensões que antes só faziam sentido para análises em nível individual, e que tiveram outra compreensão no âmbito grupal, dentre elas: gestão de resultados (englobando a

orientação para os resultados, compreensão dos objetivos do grupo, planejamento forte, claro e detalhado, e compreensão dos objetivos estratégicos da organização).

A preocupação com eficácia esteve presente na equipe e foi resultado de interações bem-sucedidas (HAMMER, 1977; HAMMER, GUDYKUNST, WISEMAN, 1979; GUDYKUNST, HAMMER, 1984, HAMMER, BENNETT, WISEMAN, 2003). Portanto, o alto nível da CIG melhora a eficácia da equipe, gerando um comportamento adequado entre os seus membros, garantindo a articulação das diferenças culturais da EMC em benefício do alto desempenho da mesma.

O aumento do nível de flexibilidade da equipe gerou um comportamento propício para os processos de aprendizagem grupal, reforçando o pressuposto de que ao pensar no desenvolvimento da CIG, diferentes níveis de amadurecimento de seus elementos e dimensões devem ser considerados, demonstrando a dinamicidade deste processo. Esta flexibilidade garantiu, ainda, a articulação das diferenças culturais por meio de um processo permeado pelo conflito, reflexão e mudança no grupo, quando necessário.

A postura de não julgamento foi relacionada inversamente com a criação de estereótipos, ou seja, a leitura enviesada da cultura do indivíduo (ADLER, 2008; SUCHANKOVA, 2014). No desenvolvimento da CIG, a criação de estereótipos se destacou como um grande dificultador do processo de desenvolvimento da CIG, uma vez que cria um bloqueio ao ciclo de aprendizagem intercultural.

As alterações propostas para este elemento também englobaram aglutinação de dimensões que antes só faziam sentido para análises em nível individual, dentre elas: construção de relacionamentos (englobando postura de não julgamento, valorização dos atributos pessoais e culturais). Outra alteração necessária foi a exclusão da dimensão interações bem-sucedidas neste elemento, por ser mais coerente quando tratada como elemento, dado o seu nível de importância para o conceito.

A análise das diferenças culturais evidenciou a necessidade do reconhecimento e articulação destas diferenças na criação de ações efetivas para a melhoria dos resultados da equipe (FRIEDMAN; ANTAL, 2005). O desenvolvimento de uma mentalidade global foi apontado como base do gerenciamento dos recursos intelectuais e culturais no grupo, e o desenvolvimento desta mentalidade global foi alavancada por experiências interculturais anteriores, caracterizando a necessidade de vivenciá-las, aproveitando as situações de divergências culturais..

As diferenças existentes no grupo foram tratadas como recursos para a aprendizagem, de modo a dirimir eventuais conflitos e oportunizar o desenvolvimento do grupo por meio da mudança de processos, produtos e comportamentos. Portanto, a existência destas diferenças no grupo mostrou-se como fator essencial para o desenvolvimento da CIG, resultando na melhoria de resultados quando há reflexão acerca dos conflitos e, conseqüente, mudança. Novamente, o processo pressupõe a mudança nas práticas, rotinas, processos, interpretações e valores a partir do conflito e reflexão.

Duas alterações emergiram neste elemento. A primeira em relação a aglutinação de dois elementos e sua melhor especificação, sendo que a nova dimensão foi renomeada de mentalidade global (recursos intelectuais e culturais) englobando as dimensões mentalidade global e gerenciamento de recursos intelectuais e culturais. A segunda alteração foi a inclusão da visão etnorelativa que havia sido desconsiderada na fase de aproximação do campo, e das dimensões flexibilidade e adaptabilidade, que foram reposicionadas neste elemento após a exclusão do elemento cultura negociada.

A comunicação se destacou como uma das bases da CIG, estando em muitas narrativas incorporada aos demais elementos, sendo causa ou consequência dos mesmos. A literatura já aponta para esta constatação, uma vez que a comunicação é tratada como fundamental para a resolução de conflitos culturais advindos da interação entre os integrantes das EMCs (BUENO, 2010; DUSI et al., 2014; SOBOLEVA; OBDALOVA, 2014) e para a equipe funcionar de forma eficaz em qualquer cultura (LLOYD; HÄRTEL, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012).

O desenvolvimento da habilidade de comunicação intercultural do grupo permeou o processo de desenvolvimento da CIG e esta habilidade pressupõe um aumento da clareza, da transparência e da empatia por parte do grupo, tanto na sua condição de receptor quanto de emissor das mensagens a serem comunicadas.

Diversos conflitos culturais se apresentaram como consequência de divergências na comunicação e a busca por dirimir estes conflitos desenvolveu a habilidade de comunicação intercultural do grupo. O desenvolvimento da CIG foi norteado pela postura empática, uma vez que ficou evidente a necessidade de refletir sobre a audiência da mensagem e da adaptação da mesma considerando esta audiência.

A comunicação foi indicada, portanto, como uma das base de sustentação dos demais elementos, sendo que um grande desafio para o desenvolvimento da CIG é imposto pelas diferenças de idioma, de interpretação e de semântica, e estas diferenças são culturais. Neste sentido, para preservar a especificidade do elemento comunicação neste contexto, este foi renomeado como comunicação intercultural. Outra alteração ocorreu neste elemento, a aglutinação das dimensões habilidade de comunicação intercultural e habilidades verbais e não verbais para habilidade de comunicação intercultural.

A aprendizagem foi destacada como o meio pelo qual a equipe obtém um amadurecimento da interação, comunicação e articulação do relacionamento intercultural, alavancando a eficácia do grupo e contribuindo efetivamente no processo de desenvolvimento da CIG. O compartilhamento de conhecimento e a abertura para aprendizagem intercultural foi fundamental no processo de desenvolvimento da CIG.

Uma vez que o processo de aprendizagem foi impulsionado pelo ambiente intercultural da equipe e o desenvolvimento da CIG ocorre nestes ambientes (EVANS et al., 2002), propõem-se, com base nestas prerrogativas, a inclusão do termo intercultural, a fim de especificar o tipo de aprendizagem específico envolvido no desenvolvimento da CIG.

Vale ressaltar que este elemento foi apontado pela equipe pesquisada como condição para o alcance da sua maturidade e como um processo que ocorre ao longo do tempo, dinâmico e variável, e que leva a equipe a níveis mais elevados de CIG.

Quanto a aprendizagem, pode-se inferir ainda que, a exemplo da literatura de competências e aprendizagem organizacional que evidencia a inter-relação entre ambas, há também uma inter-relação entre CIG e aprendizagem intercultural, cuja aprendizagem está associada a mudança e fluxo do conhecimento (PATRIOTTA, 2003; TAKAHASHI, 2007). Embora seja possível verificar que o desenvolvimento da CIG resulta de um processo de aprendizagem intercultural, não há aqui elementos para desvelar esta relação, que precisa de novos estudos específicos em torno desta problematização.

Três alterações foram realizadas neste elemento, a primeira foi a especificação da dimensão abertura para a aprendizagem intercultural, incluindo evitar estereótipos, a segunda foi a inclusão da dimensão confiança neste elemento.

A terceira alteração referiu-se incorporação do termo “intercultural” após o termo aprendizagem.

O elemento cultura negociada foi excluído como elemento do desenvolvimento da CIG, pois há uma sobreposição de significados com terminologias diferentes. A ênfase girou sempre em torno da articulação das diferenças culturais por meio da reflexão e mudança de processos e comportamentos, e não da necessidade desta cultura negociada no grupo.

Cabe, porém, uma ressalva de que este elemento foi desconsiderado baseado no resultado do estudo de caso nesta EMC propriamente dita e que, por tratar-se de uma grupo maduro e homogêneo interculturalmente, pode ter havido um viés de pesquisa que mascarou a realidade das EMCs como um todo.

Assim, com base nestes resultados e alterações propostas a partir da imersão no campo, os dois conceitos foram alterados, tanto o da CIG quanto o do seu desenvolvimento. O novo conceito da CIG foi: a competência intercultural grupal é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação **intercultural** eficiente e da **articulação** das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural (LANE; DISTEFANO, 2000; GERTSEN, 1990; DINGES; BALDWIN, 1996; BYRAM, 1997; BENNET et al., 1986; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; EARLY; ANG (2003); DEARDORFF, 2004; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; JOKIKOKKO, 2005; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012; BARMEYER; DAVOINE, 2015).

O novo conceito do desenvolvimento da CIG foi: desenvolvimento da CIG é um processo que ocorre ao longo do tempo, uma vez que ele é dinâmico e variável, por meio dos conhecimentos e experiências dos membros do grupo em relação a interação, eficácia, relacionamento intercultural (diferenças culturais e cultura negociada) e comunicação **intercultural**, resultado de um processo de aprendizagem **intercultural**. Como processo, ocorre em estágios que envolvem a cognição, o comportamento e a cultura, intrapessoal e interpessoal, e expressam níveis onde um estágio maduro de desenvolvimento implica em alta integração entre os membros do grupo e acolhimento de novos membros (BENNETT, 1986; BERRY et al., 1989; KING; BAXTER MAGOLDA, 2005).

A análise deste processo permitiu verificar os fatores dificultadores e facilitadores do processo de desenvolvimento da CIG, pautado na avaliação das

práticas desenvolvidas pela EMC que minimizam as dificuldades da vivência intercultural e as vantagens de trabalhar em ambientes multiculturais..

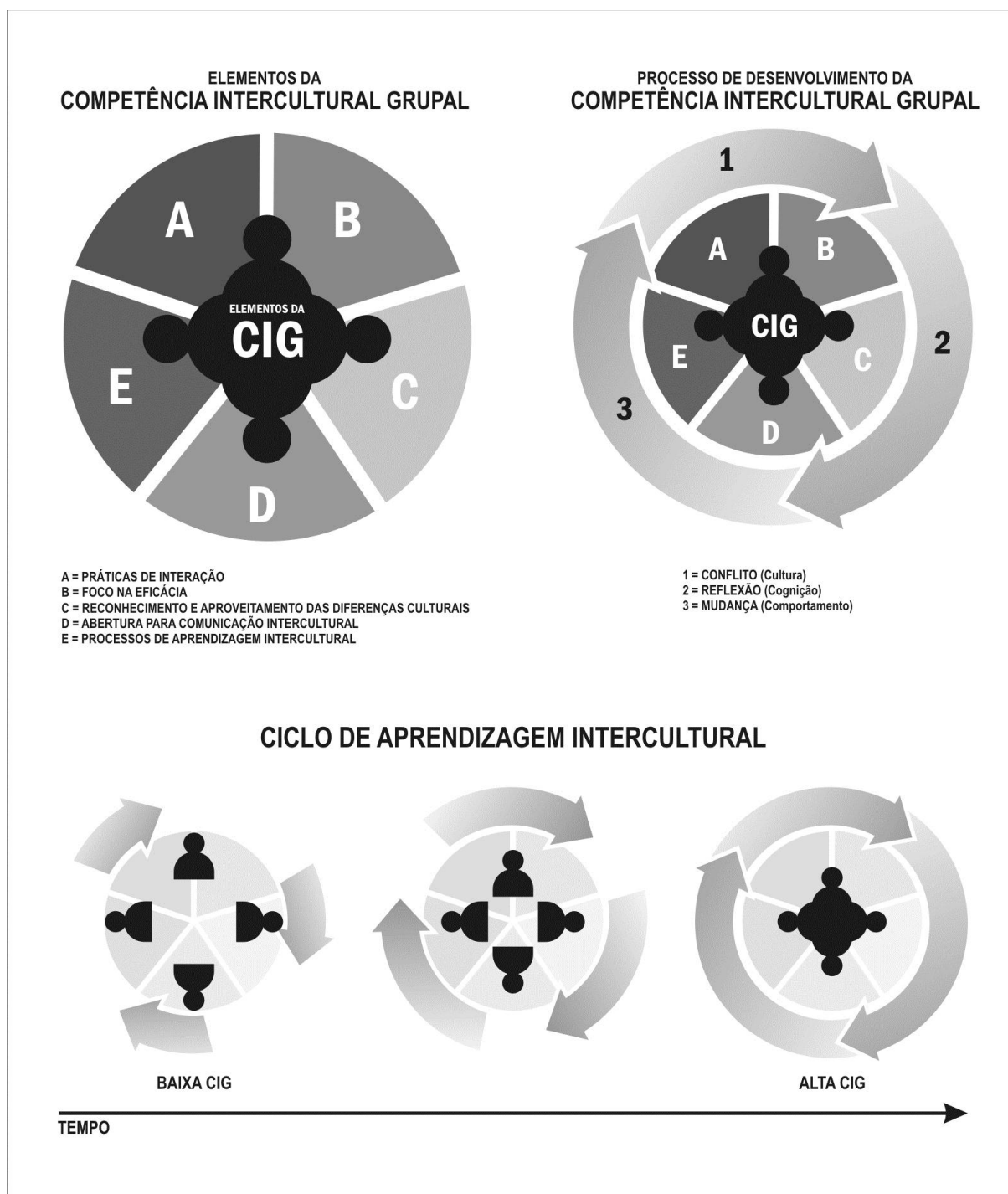
Algumas práticas se destacaram como impulsionadoras do desenvolvimento da CIG, visando dirimir eventuais dificuldades na convivência intercultural. Entre elas foram destacadas:

- envolvimento efetivo de todos os membros da equipe nos processos de seleção;
- desenvolvimento de um protocolo de comunicação; utilização de intérpretes culturais;
- adequação da agenda de reuniões considerando as diferenças de fusos horários;
- postura de não julgamento;
- flexibilização do quadro de referência, adaptando os processos e comportamentos à melhor solução para a equipe;
- implantação de reuniões mensais entre o gerente de projetos e os TI locais;
- implantação de reuniões semanais entre os membros do grupo;
- criação de espaços de convívio para conversas informais;
- manutenção de feedbacks constantes;
- clareza dos objetivos, metas e papéis no grupo;
- condução com naturalidade de eventuais conflitos culturais.

Alguns facilitadores receberam destaque no desenvolvimento da CIG. Esses facilitadores impulsionaram de alguma maneira o desenvolvimento da CIG e suas principais contribuições foram a diversidade cultural gerando a ampliação de perspectivas no grupo e a obtenção de melhores soluções, a existência de uma experiência intercultural anterior acelerando os processos de aprendizagem no grupo, o tempo de convívio e a semelhança de personalidade contribuindo para o alto nível de confiança e harmonia no grupo e desenvolvimento de sistemas de telecomunicações eficientes garantindo a interação eficaz no grupo.

Por fim, a partir do estudo foi possível elaborar um modelo que explicasse o processo de desenvolvimento da CIG (FIGURA 7), e orientasse novas pesquisas.

FIGURA 7 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL GRUPAL



FONTE: A autora (2016).

Concluiu-se que quando o processo de desenvolvimento da CIG ocorre em direção a níveis mais maduros de competência, ele é caracterizado por um processo em espiral piramidal ascendente, onde o nível mais baixo evolui para níveis mais

altos por meio de um ciclo de aprendizagem intercultural. Esta evolução ocorre ao longo do tempo e é permeada pelo conflito, reflexão e mudança, abrangendo os elementos da CIG: interação, eficácia, diferenças culturais, aprendizagem intercultural e comunicação intercultural, como causa e consequência. Dada a característica de espiral piramidal ascendente, a medida que a equipe se desenvolve em direção aos níveis mais altos de CIG, o tempo do ciclo de aprendizagem fica reduzido, acelerando a resposta aos conflitos culturais. O ciclo é mais curto, portanto a aprendizagem ocorre com maior rapidez, pois mudanças incrementais passam a ser mais presentes. O processo de desenvolvimento da CIG, bem como o ciclo de aprendizagem intercultural resultam na criação de práticas no grupo que possibilitam minimizar os dificultadores da vivência em um ambiente intercultural. A implantação destas práticas também acelera o processo de desenvolvimento da CIG, contribuindo para a evolução dos níveis de CIG do grupo.

Quanto às contribuições deste trabalho, a contribuição teórica se deu a partir da proposição e validação dos conceitos de CIG e de desenvolvimento da CIG, e da proposição de um modelo que abarcasse a contribuição dos elementos da CIG em seu processo de desenvolvimento. Este modelo permite que novos estudos sejam realizados tendo como base o nível de análise grupal, e até mesmo organizacional.

Como contribuição prática, a pesquisa forneceu subsídios de como cada elemento e dimensão contribui para o desenvolvimento da CIG. Com base nestas considerações, as EMNs e as EMCs podem utilizar as dimensões como um guia de referência para a melhoria e a articulação dos seus processos internos, bem como para o desenvolvimento de políticas e ferramentas de gestão internacional, e de apoio às transferências internacionais junto a área de RH.

A pesquisa forneceu, ainda, referências para as EMCs sobre o desenvolvimento de práticas na equipe com o objetivo de dirimir os fatores dificultadores do processo de desenvolvimento da CIG. Ademais, os fatores dificultadores e facilitadores que permeiam o desenvolvimento da CIG podem ser utilizados para o desenvolvimento de novas práticas com o objetivo de dirimir as dificuldades enfrentadas e otimizar os benefícios da vivência intercultural.

6.1 Sugestões para futuras pesquisas

Com o objetivo de motivar a ampliação de estudos envolvendo o processo de desenvolvimento da CIG, bem como de seus elementos e dimensões, são elencadas algumas sugestões de futuras pesquisas a fim de expandir o campo de estudos de CIG:

- a) Uma vez que esta pesquisa resultou na primeira proposição do conceito de CIG e desenvolvimento da CIG, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas posteriores com o objetivo de validar o conceito, utilizando para tal, outras EMCs, métodos e estratégias de pesquisa;
- b) Desenvolver pesquisas conduzindo uma maior imersão no campo, fazendo entrevistas e observação não participante por um maior espaço de tempo a fim de aprofundar a compreensão do processo de desenvolvimento da CIG, inclusive com outros métodos de pesquisa;
- c) Desenvolver estudos que comprovem / corroborem a definição de CIG com abordagem qualitativa e quantitativa com um maior número de respondentes;
- d) Desenvolver novos estudos sobre a aprendizagem intercultural em nível grupal e organizacional com base nos conceitos propostos e no modelo apresentado, verificando se sua pertinência se mantém em outras equipes e em outros contextos;
- e) Desenvolver estudos para analisar, em várias EMCs, que práticas são adotadas para lidar com as diferenças culturais e quais os resultados positivos e negativos da adoção das mesmas;
- f) Realizar pesquisas que analisem a dinâmica das comunicações interculturais e seu impacto nas ideias, atitudes, pressupostos, percepções e maneiras de realizar as tarefas;
- g) Analisar os processos de transferências internacionais e o suporte dado pela área de RH em outras EMCs com vivência atual nestas transferências;
- h) Analisar o impacto das características das EMC, como o tamanho da equipe, a similaridade entre as culturas envolvidas, relações de poder, tempo de atuação do grupo, entre outros, no desenvolvimento de sua CIG;
- i) Analisar como o processo de aprendizagem intercultural suporta o desenvolvimento da CIG e, em correspondência, como o grau de

desenvolvimento da CIG é explicado pelo processo de aprendizagem intercultural, seja em nível de grupo ou de organização;

- j) Cultura negociada refere-se a cada um abrir mão da sua cultura “pura” e criar uma cultura “híbrida” que comporte alguns elementos essenciais para indivíduos de uma cultura, em detrimento de outros e a aceitação de elementos da(s) outra(s) cultura(s) como sendo importantes para os outros, logo para o grupo como um todo. Este processo não é possível em todas as interações, devido, principalmente a assimetria de poder. Analisar as características de outras EMCs e seu impacto na existência ou não de uma cultura negociada no grupo;
- k) Estudar em maior profundidade o elemento “cultura negociada”, buscando um aprofundamento nas culturas envolvidas, uma vez que alguns fatores podem ter levado a exclusão do elemento “cultura negociada” na equipe pesquisada, sendo eles: (a) diferença de entendimento do conceito “cultura negociada”; (b) etnocentrismo X etnorelativismo; (c) ausência de uma cultura negociada em equipes homogêneas e maduras no que tange a sua CIG; (d) influência da assimetria de poder, a qual não permite uma cultura negociada;
- l) A EMC pesquisada apresentou, no que tange a articulação das diferenças culturais, tanto força, quanto fraqueza. Força, uma vez que desenvolveu práticas para superação dos desafios impostos pelas diferenças culturais entre os seus membros. Fraqueza, uma vez que a sua homogeneização pode ter mascarado as diferenças culturais, inibindo a contribuição das diferenças culturais como catalisadora de idéias inovadoras. Portanto, é relevante que sejam desenvolvidas pesquisas que abordem a articulação das diferenças culturais como fonte de criatividade e melhores resultados na EMC, com foco no impacto da homogeneidade e heterogeneidade dentro da equipe, questionando se a homogeneidade na equipe não subentende um ambiente mais confortável, menos diverso e se este cenário não conflita com o pressuposto que a interculturalidade é fundamental na garantia dos ganhos com as diferenças culturais entre os membros do grupo;
- m) Alguns facilitadores receberam destaque no desenvolvimento da CIG, dentre eles o tempo de convívio e a semelhança de personalidade contribuindo para o alto nível de confiança e harmonia no grupo. Desenvolver pesquisas que

analisem se estes facilitadores não determinam mais a homogeneização do que o encontro, a integração cultural;

- n) Esta pesquisa não fez uma distinção entre as EMCs face-a-face e virtuais, com base no argumento de Stein (2015), o qual defende a tendência nestas equipes de que o ambiente virtual de interação se torne realidade mesmo em equipes face-a-face. Porém, considera-se relevante que em futuras pesquisas sejam analisados os processos de interação e suas consequências nos dois tipos de EMCs, uma vez que o contato presencial, a distância geográfica, e a duração dos projetos podem influenciar as formas de interação do grupo;
- o) Sugere-se, ainda, baseados na distinção entre equipes virtuais e face-a-face, que sejam realizadas pesquisas que abordem esta questão mais profundamente, uma vez que, talvez, a virtualidade atenda melhor às interações esporádicas, externas, e o contato face-a-face às interações intra-grupo;
- p) Um dos resultados desta pesquisa aborda os elementos da CIG como causa e/ou consequência do desenvolvimento da mesma. Portanto, cabe ampliar as pesquisas sobre os elementos e se alguns deles não devem ser considerados resultado da CIG e não um dos seus elementos propriamente dito;
- q) King e Baxter Magolda (2005) defendem que o nível maduro de desenvolvimento da CI envolve a disposição de trabalhar pelas diferenças culturais no relacionamento interpessoal, atestando a relevância da cultura interpessoal neste processo de desenvolvimento. Por “cultura interpessoal” tratar-se de um conceito pouco usado na literatura de CI, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem o entendimento do mesmo e seu impacto no desenvolvimento da CIG;
- r) Desenvolver um modelo quantitativo para o conceito de CIG, definindo os elementos antecedentes, formativos, mediadores, moderadores, consequentes e seu impacto no desempenho da EMC, propiciando a testagem quantitativa tanto do conceito de CIG quanto o conceito de desenvolvimento da CIG.

REFERÊNCIAS

- ABE, H.; WISEMAN, R. L. A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 7, n. 1, p. 53-67, 1983.
- ADAIR, W. L.; HIDEK, I.; SPENCE, J. R. The culturally intelligent team the impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 44, n. 6, p. 941-962, 2013.
- ADISSI, M. S. A importância dos RHIs em um Brasil de ambientes multiculturais. In: **Expatriados. com: Um novo desafio para os RHS interculturais**. Artes & Ofícios, 2009.
- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. Cengage Learning, 2008.
- ALMEIDA, J.; SIMÕES, A. R.; COSTA, N. Bridging the gap between conceptualisation & assessment of intercultural competence. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 69, p. 695-704, 2012.
- ANDRADE, C. A. A. **Inovação e externalização: uma análise de capabilities na indústria farmacêutica**. 148 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ANDREFF, W. **The new multinationals: outward foreign direct investment from post-communist economies in transition**. Paris, France: Mimeo, 2003.
- ANG, S.; VAN DYNE, L. Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), **Handbook of cultural intelligence: theory, measurement and applications**, Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 3-15, 2008.
- ARASARATNAM, L. A. Intercultural competence: Looking back and looking ahead. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 1-2, 2015.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2004.
- BARMEYER, C.; DAVOINE, E. Intercultural competence of binational pairs as a supporting factor of negotiated culture in binational organisations: An analysis of the French-German case of Alleo. In: **31th EGOS Colloquium**, Atenas, 2015.
- BARRETT, M. D. Intercultural competence. **EWC Statement Series**, v. 2, p. 23-27, 2011.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. Makron Books, 1992.

BARTLETT, C. **Transnational Management: text, cases, and readings in cross-border management**. 4 ed. New York: McGraw Hill/Irwin, 2004.

BAZGAN, M.; NOREL, M. Explicit and Implicit Assessment of Intercultural Competence. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 76, p. 95-99, 2013.

BECKER, G. S. A theory of social interactions. **The Journal of Political Economy**, v. 82, p. 1063-1093, 1974.

BEHRND, V.; PORZELT, S. Intercultural competence and training outcomes of students with experiences abroad. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 2, p. 213-223, 2012.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J. A typology of virtual teams implications for effective leadership. **Group & Organization Management**, v. 27, n. 1, p. 14-49, 2002.

BENNETT, M. J. A developmental approach to training for intercultural sensitivity. **International journal of intercultural relations**, v. 10, n. 2, p. 179-196, 1986.

BENNETT, M. J. **Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity**, In: PAIGE, RM (ed.) Education for the intercultural experience. 1993.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERGIEL, B. J.; BERGIEL, E. B.; BALSMEIER, P. W. Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. **Management Research News**, v. 31, n. 2, p. 99-110, 2008.

BERNARD, A.; FERNANDEZ, A. D. Yoruba proverbs as cultural metaphor for understanding management in the Caribbean. **International Journal of Cross Cultural Management**, p. 147-154, 2012.

BERRY, J. W. et al. Acculturation attitudes in plural societies. **Applied psychology**, v. 38, n. 2, p. 185-206, 1998.

BIRD, A. Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 810-828, 2010.

BITENCOURT; L. F.; BUENO, J. M. Intercultural competences and virtual multicultural team: a case study. In: **31th EGOS Colloquium**, Atenas, 2015.

BLASCO, M.; FELDT, L. E.; JAKOBSEN, M. If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 12, n. 2, p. 229-245, 2012.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Desenvolvimento de Competências Organizacionais em Diferentes Modelos Gerenciais de Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 575, 2010.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Desenvolvimento de Competências Organizacionais em Diferentes Modelos Gerenciais de Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 575, 2010.

BORINI, F.; SOUZA, M.; BISKAMP, S.; COELHO, F.; SADZINSKI, A. A influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização das franquias nacionais. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10(13), p. 313-338, 2013.

BRANNEN, M. Y.; THOMAS, D. C. Bicultural individuals in organizations implications and opportunity. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 10, n. 1, p. 5-16, 2010.

BRUNING, C.; GODRI, L.; AMORIM, A. L. M.; TAKAHASHI, A. R. W. Inadequação da utilização de triangulação em estudos de caso na área de administração no Brasil. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro (RJ), 2014.

BÜCKER, J.; POUTSMA, E. Global management competencies: a theoretical foundation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 829-844, 2010.

BUENO, J. M. **O processo de expatriação de expatriação como instrumento de Integração de culturas em uma organização no Brasil – o caso Renault**. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As Equipes Multiculturais em Subsidiárias Brasileiras de Multinacionais: Um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 15-34, 2015.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais e gestão intercultural nas organizações. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro (RJ), 2011.

BYRAM, M. **Teaching and assessing intercultural communicative competence**. Clevedon: Multilingual Matters, 1997.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 73-93, 1997.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. **XXIII Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu (PR), 1999.

CASTOR, B.V.J. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: IBQP-PR, 2000.

CAVALCANTE, C. S. A.; FILHO, G. F. M. Aspectos relevantes da venda de medicamentos pela internet. **Revista Jurídica UNIGRAN**. v. 12, p. 139, 2010.

CAVES, R. E. **Multinational enterprise and economic analysis**. Cambridge University Press, 1996.

CHEN, M. L.; LIN, C. P. Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing from a socio-cognitive perspective. **Human Resource Management**, v. 52, n. 5, p. 675-695, 2013.

CHEVRIER, S. **Le management des équipes interculturelles**. Paris: PUF, 2000.

COLLIER, M. J. Intercultural communication competence: Continuing challenges and critical directions. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 9-11, 2015.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Bookman, 2003.

CRAIDE, A.; DRUMMOND-ABDALA, V.; FISCHER, T. M. D.; BRITO, A. C. . "I came from there (but no one warned me!)": reflections on people management policies that target intranational interculturality. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 358-372, 2011.

CRAIDE, A.; FISCHER, T. M. D.; DRUMMOND-ABDALA, V.; BRITO, A. C. Intramobildade e interculturalidade intranacional: Desafios contemporâneos de profissionais brasileiros. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro (RJ), 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

CROTTY, S. K.; BRETT, J. M. Fusing creativity: Cultural metacognition and teamwork in multicultural teams. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 5, n. 2, p. 210-234, 2012.

D'IRIBARNE, P.; HENRY, A.; CHEVRIER, S.; GLOBOCAR, T. **Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières**. Paris: Éditions du Seuil, 1998.

D'IRIBARNE, Philippe. Conceituando culturas nacionais: uma abordagem antropológica. In: BARBOSA, L. (Org.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas. p. 147-162, 2009.

DALIB, S.; HARUN, M.; YUSOFF, N. Reconceptualizing Intercultural Competence: A Phenomenological Investigation of Students' Intercultural Experiences. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 155, p. 130-135, 2014.

DAMATTA, R. **Considerações sócio-antropológicas sobre a ética na sociedade brasileira**. Informe de, 2001.

DAMATTA, R. **Notas sobre o racismo à brasileira. Multiculturalismo e racismo: uma comparação Brasil-Estados Unidos**. Brasília: Paralelo, v. 15, p. 69-74, 1997.

DE JONG, G.; VAN HOUTEN, J. The impact of MNE cultural diversity on the internationalization-performance relationship: Theory and evidence from European multinational enterprises. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 313-326, 2014.

DE RESENDE MELO, P. L. *et al.* Análise internacional dos países de operação das redes de franquias brasileiras. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 26-39, 2015.

DE RESENDE MELO, P. L.; BORINI, F. M.; JUNIOR, M. D. M. O.; PARENTE, R. C. Análise internacional dos países de operação das redes de franquias brasileiras. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 26-39, 2015.

DEARDORFF, D. K. **The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States**. 337 f. Tese (Doutorado em Educação) – Departamento de Educação – North Carolina State University – Raleigh, 2004.

DEARDORFF, D. K. Intercultural competence: Mapping the future research agenda. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 3-5, 2015.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do marketing turístico**. Pearson Prentice Hall, 2005.

DINGES, N. G.; BALDWIN, K. D. Intercultural competence: A research perspective. **Handbook of intercultural training**, v. 2, p. 106-123, 1996.

DOWLING, P.; WELCH, D.; SCHULER, R. **International Human Resource Management**. 3. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western, 1999.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy**. Edward Elgar Publishing, 2008.

DUSI, P.; MESSETTI, G.; STEINBACH, M. Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 112, p. 538-547, 2014.

DUTRA, Joel Souza et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. **Anais do XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos**

Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil, p. 23-27, 2006.

DYMZA, W. A. **Estratégia das empresas multinacionais**. São Paulo: Cutrix, 1972.

EDMUNDS, H. **The focus group research handbook**. McGraw-Hill, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMMENDOERFER, Luana et al. A formação dos circuitos turísticos mineiros: uma política pública descentralizada e democratizante?. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 2, n. 4, 2009.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The global challenge**. McGraw-Hill Publishing Company, 2002.

EXAME.COM. As 15 maiores empresas do setor farmacêutico. 23/09/2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-15-maiores-empresas-do-setor-farmaceutico>.

FANTINI, A. E. A central concern: Developing intercultural competence. **About our institution**, p. 25-42, 2000.

FENNES, H.; HAPGOOD, K. **Intercultural learning in the classroom: Crossing borders**. London: Cassell, 1997.

FERRARO, G. P. **The cultural dimension of international business**. Prentice Hall, 2001.

FERREIRA, A. P. T. **Influência do marketing digital na escolha de Natal como destino turístico**. 106 f. Monografia (Especialização em Turismo) - Coordenação de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

FERREIRA, M. P.; PINTO, C. F.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: Estudo intercultural. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 169-182, 2013.

FINE, G. A., HALLET, T. Group cultures and the everyday life of organizations: interaction orders and meso-analysis. **Organization Studies**, v. 35, n. 12, p. 1773-1792, 2014.

FINURAS, P. **Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

FINURAS, P.; CEITIL, M. **Gestão internacional e recursos humanos**. 1999.

FISCHER, T. M. D.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E.; RODRIGUES, G. K. M.; PINHEIRO, L. L. Competências na gestão intercultural: desafios para aprendizagem e qualificação. **XXXIII EnANPAD**, São Paulo (SP), 2009.

FITCH, K. Industry perceptions of intercultural competence in Singapore and Perth. **Public Relations Review**, v. 38, n. 4, p. 609-618, 2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Desenho de pesquisa qualitativa**. Porto alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU, 1994.

FORBES. **15 maiores empresas farmacêuticas do mundo**. 19/07/2015. <http://www.forbes.com.br/listas/2015/07/15-maiores-empresas-farmaceuticas-do-mundo/>

FORTUNA, C. Destradicionalização e imagem da cidade: o caso de Évora. **Cidade, cultura e globalização**. Oeiras: Celta, p. 231-257, 1997.

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 1, p. 53-65, 2006.

FOWLER, S. M.; MUMFORD, M. G. **Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods**. Volume 2. Intercultural Press, Inc., PO Box 700, Yarmouth, ME 04096, 1999.

FRANCIS, B.; JEAN-FRANÇOIS, B. Teaching french as a second language to chinese students: instructional staff adaptation and intercultural competence development. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 34, n. 6, p. 561-570, 2010.

FREITAS, M. E. A Mobilidade como novo Capital Simbólico nas Organizações, ou Sejam Nômades? **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias: franceses em S.Paulo**. Relatório de pesquisa, EAESP, São Paulo, 2000.

FREITAS, M. E. **Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais**. Monografia para acesso ao cargo de professor titular, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2005.

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79 – 89, 2008.

FREITAS, M. E.; DOS REIS, J. M. D. Medos Sociais dos Brasileiros. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, 2014.

FRIEDMAN, V. J.; ANTAL, A. B. Negotiating reality a theory of action approach to intercultural competence. **Management learning**, v. 36, n. 1, p. 69-86, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Núcleo de Negócios Internacionais**. Disponível em: < http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2014.pdf >. Acesso em: 17/06/2015.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Núcleo de Negócios Internacionais**. Disponível em: < https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf >. Acesso em: 14/04/2016.

GAJDA, K.; PAZIK, A. Outgoing Seminar as Project based Teaching of Intercultural Competence—A Description of the Results of the Project ‘Study Trip to Concentration Camp Memorial Site and Youth Encounter S’. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 143, p. 163-167, 2014.

GERA, S.; ANEESHKUMAR, G. S.; FERNANDEZ, S. P. Virtual teams versus face to face teams: A review of literature. **Journal of Business and Management**, v. 11, n. 2, p. 1-4, 2013.

GERTSEN, M. C. Intercultural competence and expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 1, n. 3, p. 341-362, 1990.

GERTSEN, M. C.; SODERBERG, A. M. Expatriate stories about cultural encounters - a narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 248-257, 2010.

GERTSEN, M. C.; SODERBERG, A. M. Expatriation: Stories of Intercultural Face-Work. In: **Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning**. Palgrave Macmillan UK, p. 137-150, 2012.

GERTSEN, M. C.; SODERBERG, A. M. Intercultural collaboration stories: on narrative inquiry and analysis as tools for research in international business. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 6, p. 787-804, 2011.

GERTSEN, M.; ZØLNER, M. Reception and Recontextualization of Corporate Values in Subsidiaries. In: **Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning**. Palgrave Macmillan UK, p. 137-150, 2012.

GERTSEN, M.; SODERBERG, A. M.; ZØLNER, M. **Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning**. Palgrave Macmillan UK, 2012.

GILPIN, R. The political economy of the multinational corporation: Three contrasting perspectives. **American Political Science Review**, v. 70, n. 01, p. 184-191, 1976.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO. R.; SILVA, A. B. da (Org). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 115-146.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GODOY, A. S. Fundamentos da pesquisa qualitativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, E. B. P.; PARANHOS, J.; HASENCLEVER, L.. Plataformas de biotecnologia e desenvolvimento de clusters para superação da imitação: estudo de caso da indústria farmacêutica brasileira. **Anais do Seminário sobre Políticas Públicas e Aspectos das Mudanças Institucionais no Brasil e em Goiás**, v. 1, n. 1, p. 44-52, 2012.

GONDIM, S. M. G.; ESTRAMIANA, J. L. Á.; GALLO, I. S.; VASCONCELLOS, C. M.; BONFIM, M. C. Status profissional e gênero na atribuição intercultural de afetos no trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, 2009.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. An intercultural communication model for use in global interorganizational networks. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 3, p. 87-103, 2001.

GROVES, K. S.; FEYERHERM, A. E. Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. **Group & Organization Management**, v. 36, p. 535–66, 2011.

GUDYKUNST, W. B.; HAMMER, M. R. Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general? **International Journal of Intercultural Relations**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 1984.

GUDYKUNST, W. B.; HAMMER, M. R.; WISEMAN, R. L. An analysis of an integrated approach to cross-cultural training. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 1, n. 2, p. 99-110, 1977.

GUEDES, Ana L. Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

HAJRO, A.; PUDELKO, M. An analysis of core-competences of successful multinational team leaders. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 10, n. 2, p. 175-194, 2010.

HAMMER, M. R. Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 4, p. 474-487, 2011.

HAMMER, M. R. The Developmental paradigm for intercultural competence research. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 12-13, 2015.

HAMMER, M. R.; BENNETT, M. J.; WISEMAN, R. L. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 27, p. 421-443, 2003.

HAMMER, M. R.; GUDYKUNST, W. B.; WISEMAN, R. L. Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 2, n. 4, p. 382-393, 1979.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretive science. **The Oxford Handbook of Organization Theory**, p. 63-87, 2003.

HENNART, J. F. A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance. **Global Strategy Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 135-151, 2011.

HERNÁNDEZ, A. S. J.; OLIVENCIA, J. J. L.; LÓPEZ, E. A. Childhood, Culture and Emotion: A Study on Heartfelt Competences. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 132, p. 538-543, 2014.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. **Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiros no período recente**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2011.

HIROTA, E. **Aprendizagem individual e coletiva em organizações de pequeno porte: um estudo em duas lojas de acessórios femininos**. 164f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

HISMANOGLU, M. An investigation of ELT students intercultural communicative competence in relation to linguistic proficiency, overseas experience and formal instruction. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 6, p. 805-817, 2011.

HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. **Organization studies**, v. 19, n. 3, p. 477-493, 1998.

HOFSTEDE, G. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1980.

HOLMES, P.; O'NEILL, G. Developing and evaluating intercultural competence: ethnographies of intercultural encounters. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 36, n. 5, p. 707-718, 2012.

HOMEM, I. D. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina**. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

HUMPHREY, D. **Intercultural communication competence: The state of knowledge**. Report prepared for CILT–The National Centre of Languages. Development of NOS in intercultural Skills Project, 80f, 2007.

HUNTER, B.; WHITE, G. P.; GODBEY, G. C. What does it mean to be globally competent?. **Journal of Studies in International education**, v. 10, n. 3, p. 267-285, 2006.

IHTIYAR, A.; AHMAD, F. S.; BAROTO, M. B. Impact of Intercultural Competence on Service Reliability and Customer Satisfaction in the Grocery Retailing. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 373-381, 2013.

IHTIYAR, A.; AHMAD, F. S.; OSMAN, M. H. M.. An Integrated Framework: Intercultural Competence, Service Quality and Customer Satisfaction in Grocery Retailing. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 492-496, 2014.

ILL, D. J. Individual differences in affective and conative functions. **Handbook of educational psychology**, p. 243-309, 1996.

ILLERIS, K. **The three dimensions of learning: contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social**. Roskilde: Roskilde University Press, 2002.

IMAHORI, T. T.; LANIGAN, M. L. Relational model of intercultural communication competence. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 13, n. 3, p. 269-286, 1989.

IMAHORI, T. Todd; LANIGAN, Mary L. Relational model of intercultural communication competence. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 13, n. 3, p. 269-286, 1989.

JARVENPAA, S. L.; TRACTINSKY, N.; SAARINEN, L. Consumer trust in an internet store: a cross-cultural validation. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 5, n. 2, p. 0-0, 1999.

JOHNSON, J. P.; LENARTOWICZ, T. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 4, p. 525-543, 2006.

JOKIKOKKO, K. Perspectives on Intercultural Competence. In: **Conditions for Intercultural Learning and Cooperation**. Helsinki: Finnish Educational Research Association, p. 89-106, 2005.

JOSEPH, I. **Erving Goffman e a microsociologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

KENDZERSKI, P. R. **Web Marketing e Comunicação Digital**. Livro Web Marketing, 2009.

KERLINGER, F. N. Analysis of covariance structure tests of a criterial referents theory of attitudes. **Multivariate Behavioral Research**, v. 15, n. 4, p. 403-422, 1980.

KIM, Y. Y. **Communication and cross-cultural adaptation: An integrative theory**. Philadelphia: Multilingual Matters, 1988.

KING, P. M.; BAXTER MAGOLDA, M. B. A developmental model of intercultural maturity. **Journal of college student development**, v. 46, n. 6, p. 571-592, 2005.

KOESTER, J.; OLEBE, M. The behavioral assessment scale for intercultural assessment. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 12, p. 233-246, 2003.

LANE, H.W.; DISTEFANO, J. J.; MAZNEVSKI, M. L. **International management behavior: Text, readings and cases**. 4. ed. Malden, MA, 2000.

LASONEN, J. Reflexion sur l'interculturalite par rapport a le'ducation et au travail. **Higher Education Policy**, 18(4), p. 54-62, 2005.

LEE, S. J.; KIM, J.; PARK, B. Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. **International Business Review**, v. 24, n. 4, p. 580-593, 2015.

LEUNG, K.; ANG, S.; TAN, M. L. Intercultural competence. **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, p. 489-519, 2014.

LIMA, D.; BORDIGNON, R. Transferências internacionais. In: **Expatriados. com: Um novo desafio para os RHNs interculturais**. Artes & Ofícios, 2009.

LLOYD, S.; HÄRTEL, C. Intercultural competencies for culturally diverse work teams. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 845-875, 2010.

LOUGH, B. J. International volunteers perceptions of intercultural competence. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 35, n. 4, p. 452-464, 2011.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson, 2007.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin not a pullover: ontology and epistemology in political science. In: MARSH, D.; STOKER, G. **Theory and methods in political science**. Palgrave Macmillan, 2010.

MARTIN, J. N. Revisiting intercultural communication competence: Where to go from here. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, p. 6-8, 2015.

MARTINS, L.L.; GILSON, L. L.; MAYNARD, T.M. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? **Journal of Management**, v. 30(6), p. 805-835, 2004.

MATTAR, N.J.A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MCCARTHY, J. F.; WHITE, A. B. , C.; DAVOINE, E. Developing global leaders: Accelerating intercultural competence through immersive learning experiences. In: **31th EGOS Colloquium**, Atenas, 2015.

MENDENHALL, M.; OSLAND, J. S. An overview of the extant global leadership research. In: **Symposium presentation, Academy of International Business**, Porto Rico, 2002.

MERRIAM, S. B. **Basic interpretative qualitative research**. In: Merriam, S. B. (ed.) *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 37-39, 2002.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. Editora Atlas SA, 2009.

MILLS, J.; BOURNE, M. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MORAN, R. T.; YOUNGDAHL, W. E.; MORAN, S. V. Intercultural competence in business: Leading global projects. **The Sage handbook of intercultural competence**, p. 100-120, 2009.

MORLEY, M. J.; CERDIN, J. Intercultural competence in the international business arena. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 805-809, 2010.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOYNIHAN, L. M.; PETERSON, R. S., EARLEY, P. C. Cultural intelligence and the multinational team experience: Does the experience of working in a multinational team improve cultural intelligence? **Research on managing groups and teams**, v. 9, n. 8, p. 299-323, 2006.

MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 366-377, 2008.

NAVAS, M. et al. Relative Acculturation Extended Model (RAEM): New contributions with regard to the study of acculturation. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 29, n. 1, p. 21-37, 2005.

NAZARENKO, L. Development of Intercultural Competence in the Teaching of Business Russian. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 141, p. 899-902, 2014.

NEUMAN, W.L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NEUVIRTH, L. C. **Gestores alemães no Brasil, equipes locais e suas interações: percepções recíprocas sobre a cultura de trabalho em um contexto**

intercultural. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

NODA, R. F.; OLIVEIRA JR, M.; KAYO, E. K.. Internacionalização de Empresas Brasileiras por Meio de Aquisições e Geração de Valor para o Adquirente. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 3, p. 1-29, 2014.

OIT. **Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social**, Brasília / Organização Internacional do Trabalho. – Genebra: OIT, 2012

OLIVEIRA JR, M. M.; BOEHE, Dirk M.; BORINI, F. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA JR, M.; BORINI, F. M. The role of subsidiaries from emerging economies - A survey involving the largest Brazilian multinationals. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 3, p. 361-371, 2012.

OLIVEIRA JUNIOR, M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Bookman. 2010.

OLIVEIRA, C. S. C. A. **Consultoria e formação em marketing digital para PME's**. 81 f. 2014. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2014.

ORTIZ, R. **Um outro território: ensaios sobre a mundialização**. Olho d'água, 2000.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 29-41, 2005.

PANGGABEAN, H.; MURNIATI, J.; TJITRA, H. Profiling intercultural competence of Indonesians in Asian workgroups. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 37, n. 1, p. 86-98, 2013.

PICOLI, F. R.. **A recursividade entre capacidade de absorção e aprendizagem organizacional por meio de mecanismos de integração social**. 212 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

POLAT, S.; METIN, M. A. The Relationship Between the Teachers' Intercultural Competence Levels and the Strategy of Solving Conflicts. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 1961-1968, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1983.

RATHJE, S. Intercultural competence: The status and future of a controversial concept. **Language and Intercultural Communication**, v. 7, p. 254–266, 2007.

REGALIX. State of b2b marketing 2015. Disponível em < <http://www.regalix.com/wp-content/uploads/2015/01/State-of-B2B-Marketing-2015.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2016.

RIBEIRO, C. S. Marketing de relacionamento e interculturalidade em B2B: o caso Cia. Vale do Rio Doce no mercado Japonês. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro (RJ), 2007.

RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, J.; AYRES, M. A Representação de Si em Interações Sociais Mediadas por Instant Messengers: O Caso WhatsApp. In: **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Rio de Janeiro, 2015.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, G. K. M.; PINHEIRO, L. L. A competência intercultural em ações de responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórica sobre desafios de gestores expatriados. **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro (RJ), 2010.

SEBBEN, A. Novos desafios para os recursos humanos interculturais. In: **Expatriados. com: Um novo desafio para os RHR interculturais**. Artes & Ofícios, 2009.

SILVA, J. R. G. Um mergulho na gestão em contexto cultural. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 362 – 363, 2009.

SILVA, M. R. **Aprendizagem nas organizações**: uma análise de grupos multifuncionais de empresas do ramo automotivo. 277 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Bookman, 2009.

SOBOLEVA, A. V.; OBDALOVA, O. A. The Methodology of Intercultural Competence Development on the Basis of a Cognitive Style-inclusive Approach. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 154, p. 155-161, 2014.

SODERBERG, A. M.; HOLDEN, N. Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 1, p. 103-121, 2002.

SODERBERG, A. M.; VAARA, E. (Ed.). **Merging across borders: People, cultures and politics**. Copenhagen Business School Press DK, 2003.

SPITZBERG, B. H. What is good communication? **Journal of the Association for Communication Administration**, v. 29, p. 103 – 119, 2000.

SPITZBERG, B. H.; CUPACH, W. R. **Interpersonal communication competence**. Beverly Hills, CA: Sage. 1984.

SPITZBERG, Brian H.; CHANGNON, Gabrielle. Conceptualizing intercultural competence. **The SAGE handbook of intercultural competence**, p. 2-52, 2009.

STEIN, V. Revisiting international virtual teams: The role of intercultural competence. In: **31th EGOS Colloquium**, Atenas, 2015.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Artmed, 2008.

SUCHANKOVA, H. Developing Intercultural Competences during the Language Tuition. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 116, p. 1439-1443, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 467 f. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TOFFLE, M. M. E. Cross-Cultural Website Analysis as a method for teaching intercultural competence in the University English Program. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 116, p. 3524-3535, 2014.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Editora Novatec, 2009.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O. **Organizações em aprendizagem**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, 2009.

WEICK, K.E. The non-traditional quality of organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 116-124, 1991.

WEICK, K.E.; ROBERTS, K.H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-581, 1993.

WHALEY, A. L.; DAVIS, K.E. Cultural competence and evidence-based practice in mental health services: a complementary perspective. **American Psychologist**, v. 62, n. 6, p. 563, 2007.

YASHIMA, T. The effects of international volunteer work experiences on intercultural competence of Japanese youth. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 34, n. 3, p. 268-282, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ZIMMER, M. V. **A criação de conhecimento em equipes virtuais: um estudo de caso em empresa do setor de alta tecnologia**. 113 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ZIMMERMANN, K. **Intercultural competence as a succes factor of virtual multicultural teams: a case study on the team effectiveness of global HR teams**. 118 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Departamento de Comunicação, Universidade de Jyväskylä, Jyväskylä, 2010.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE CIG

Bloco 1 - Informações gerais

Nome:

Cargo ocupado:

País de origem:

Área de atuação e características da sua equipe (nº de integrantes, quais nacionalidades):

Formação:

Idiomas e fluências:

Número de estadias no exterior:

Há quanto tempo trabalha nesta equipe e qual a sua posição atual?

Bloco 2 – Com base em sua experiência, uma equipe multicultural pode ser considerada interculturalmente competente quando:

DESCRIÇÃO	NÃO APLICÁVEL	APLICÁVEL
É capaz de funcionar de forma eficaz com membros de diversas culturas (DINGES; BALDWIN, 1996; GERTSEN, 1990), gerando um comportamento geral adequado em uma ou mais culturas (BENNET et al., 1986)		
É capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para o aprendizado e para a criação de ações efetivas em contextos específicos (FRIEDMAN; ANTAL, 2005)		
É capaz de promover a comunicação eficaz (BYRAM, 1997; FANTINI, 2000; MENDENHALL; OSLAND, 2002; DEARDORFF, 2004; LOUGH, 2011; FITCH, 2012) , ou seja, a comunicação aberta, clara e franca (MORAN et al., 2009)		
É capaz de aprender significativamente, gerando respostas inovadoras e criativas aos desafios dos diferentes contextos culturais (FISCHER et al., 2009)		
É capaz de flexibilizar o quadro de referência da equipe, adaptando-o ao contexto multicultural (FENNES; HAPGOOD, 1997; DEARDORFF, 2004),		

2010)					
Mentalidade Global (BUCKER; POUTSA, 2010)					
Gerenciamento de recursos intelectuais, culturais (MORAN et al., 2009)					
Engajamento dos membros da equipe (FRIEDMAN; ANTAL, 2005)					
Comunicação clara e franca (MORAN et al., 2009)					
Feedbacks constants (MORAN et al., 2009)					
Habilidade sociolinguística (DEARDORFF, 2004)					
Precisão no envio e recebimento de mensagens (DEARDORFF, 2004)					
Habilidade de comunicação intercultural (BYRAM, 1997; MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010; LOUGH, 2011; FITCH, 2012)					
Habilidades verbais e não verbais (FANTINI, 2000; BUENO, 2010)					
Criação de sistemas de aprendizagem (MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010)					
Aprendizado contínuo (MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010)					
Abertura para a aprendizagem intercultural (DEARDORFF, 2004)					
Orientação para o compartilhamento do conhecimento (KOESTER; OLEBE, 2003)					
Flexibilidade (DEARDORFF, 2004)					
Adaptabilidade (DEARDORFF, 2004)					
Gerenciamento da interação (KOESTER; OLEBE, 2003)					
Consolidação e engajamento da equipe (MENDENHALL; OSLAND, 2002; FRIEDMAN; ANTAL, 2005; BIRD, 2010)					
Coesão entre os membros da equipe (RATHJE, 2007)					
Orientação para os resultados (MENDENHALL; OSLAND, 2002; BIRD, 2010)					
Planejamento forte, claro e detalhado (MENDENHALL; OSLAND, 2002; MORAN et al., 2009; BIRD, 2010)					
Compreensão dos objetivos estratégicos da organização (MORAN et al., 2009)					
Compreensão dos objetivos da equipe (MORAN et al., 2009)					

Clareza na descrição de papéis (MORAN et al., 2009)					
---	--	--	--	--	--

Bloco 4 – Considerações adicionais

Você tem considerações adicionais sobre o trabalho em uma equipe multicultural?
As possibilidades, desafios?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA MEMBROS DA EMC

BLOCO 01 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Este bloco objetiva caracterizá-lo, bem como a equipe multicultural em que você atua.

- Nome:
- País de origem:
- Formação:
- Idiomas e fluência:
- Cargo ocupado:
- Tempo de atuação nesta equipe:

BLOCO 02 – AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DE GRUPO

a. Elementos e dimensões da CIG

1. Em sua opinião, quando uma equipe é competente em trabalhar com membros de diversas culturas?
2. **INTERAÇÃO:** Como é a interação entre os membros culturalmente diversos do grupo? O que contribui para a melhoria desta interação? (falar sobre as formas de interação, engajamento da equipe, coesão entre membros, orientação para resultados, planejamento, compreensão comum dos objetivos e metas da equipe, clareza na descrição dos papéis e função).
3. **EFICÁCIA:** Você acredita que a diversidade cultural melhora o desempenho da equipe? Por quê? Você pode me dar algum exemplo concreto. Você acha que sua equipe é capaz de funcionar de forma eficaz com os membros das diversas culturas,

gerando um comportamento e resultados adequados? A multiculturalidade dos membros da equipe gera muitos conflitos? Como estes conflitos são tratados pelo grupo? Esses conflitos tiveram impacto nos resultados da equipe? (falar sobre aceitação das diferenças culturais e impactos no desempenho, relacionamentos, valorização do outro, postura de não-julgamento, impacto da interação no desempenho, aptidões comuns para gestão de situações complexas, gerenciamento da incerteza, valores e crenças).

4. DIFERENÇAS CULTURAIS: Quais as principais diferenças culturais presentes no grupo e qual o impacto para o dia a dia da equipe? Sua equipe é capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para aprender e para criar ações efetivas? (falar dos estilos de trabalho com as diferenças culturais, da mentalidade global, do gerenciamento de recursos intelectuais e culturais do grupo e pelo grupo).

5. COMUNICAÇÃO. Como ocorre a comunicação entre os membros da equipe? Sua equipe tem uma comunicação eficaz entre os membros? (falar sobre os impactos positivos e negativos desta comunicação no trabalho, se a comunicação é clara e franca, se há feedbacks constantes, se há boas habilidades de comunicação na equipe considerando diferenças culturais, habilidades verbais e não verbais).

6. APRENDIZAGEM: Sua equipe como um todo, tem aprendido significativamente nos últimos anos, de forma a ter respostas adequadas, melhoradas, inovadoras e/ou criativas? Sua equipe como um todo, tem aprendido, ao longo do tempo, a trabalhar junto em um contexto multicultural para atingir seus objetivos? Por quê? (falar sobre abertura para aprendizagem das outras culturas, aceitação das outras culturas, troca de conhecimento interno por meio da interação social, e sobre como se dá o compartilhamento do conhecimento).

7. CULTURA NEGOCIADA. Sua equipe é capaz de flexibilizar-se mediante o contexto multicultural, negociando e administrando os diferentes aspectos de cada cultura? (falar sobre flexibilidade, adaptabilidade, negociação das características do outro e abertura para a aprendizagem intercultural - foco no grupo e não no indivíduo).

b. Avaliação da competência da equipe na organização

Você acha que existem muitas diferenças culturais por aqui na sua equipe? (Negação);

Que tipos de dificuldades ou problemas, associados com a existência de diferenças culturais, existem por aqui nesta equipe? (Defesa);

Quando essas dificuldades afetam o resultado da empresa, é mais importante prestar atenção às diferenças culturais ou semelhanças entre nós? Se o entrevistado enfatizar a importância de prestar atenção às semelhanças, incluir a questão: O que você acha que é semelhante? (Minimização);

Na sua equipe, as pessoas fazem todos os esforços específicos para saber mais sobre as culturas em torno dos outros? (Aceitação);

Vocês tentam adaptar a comunicação para com as pessoas de outras culturas? Os membros sentem que tem duas ou mais culturas? (Adaptação);

A sua adaptação a outras culturas o levou a questionar a sua identidade? Você se sente a parte daquelas culturas que está envolvido? E os demais? (Integração).

Com o objetivo de avaliar a competência intercultural grupal, qual a sua opinião considerando a força/fraqueza desta competência na sua equipe em comparação às demais equipes da organização ou de outras organizações onde já tenha trabalhado?

Veja o conceito como referência: Competência Intercultural Grupal é a habilidade do grupo de atingir seus objetivos com eficácia por meio da interação social, da comunicação eficiente e da negociação das diferenças culturais, resultante de um processo de aprendizagem grupal em um contexto multicultural.

Competência Intercultural Grupal	Posicionamento da competência da equipe na organização				
Força ou fraqueza	Fraqueza significativa	Fraqueza	Nem força nem fraqueza	Força	Força significativa
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

FONTE: quadro adaptado de Mills et al. (2002, p.10) para avaliação de competências na organização

BLOCO 03 – DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DE GRUPO

a. Sobre o desenvolvimento:

Com base nas respostas anteriores e no grau que avaliou a competência intercultural de sua equipe, me conte como que esta competência foi desenvolvida ao longo do tempo? Porque ela tem hoje este posicionamento?

A equipe foi mudando sua forma de atuar ao longo do tempo? Como e por quê?

Quais conhecimentos tornaram-se comuns ao grupo e como eles foram sendo compartilhados ao longo do tempo?

Quais experiências fizeram com que o grupo tivesse esta competência neste nível?

Como o comportamento interpessoal e intrapessoal contribuíram para a competência que há hoje? Foi sempre assim? Como isso foi mudando?

Você considera sua equipe altamente integrada hoje? Como ela atingiu este nível de integração?

Como é o acolhimento aos novos membros da equipe hoje? E como era antes?

b. Sobre os facilitadores e dificultadores do desenvolvimento da competência intercultural de grupo nas equipes multiculturais:

Quais as principais dificuldades que você enfrentou ao atuar em uma equipe multicultural? Como esta dificuldade foi superada?

E o que facilitou sua atuação?

c. Sobre Recursos Humanos:

Como a área de Recursos Humanos na organização em que você atua contribuiu para o desenvolvimento da competência intercultural de grupo em relação ao...

- ✓ Processo de recrutamento e seleção

- ✓ Desenvolvimento de carreira
- ✓ Treinamento intercultural (que tipo de treinamento você recebeu?)
- ✓ Suporte no processo de expatriação/recepção do expatriado

Em sua opinião, qual deveria ter sido a sua capacitação para enfrentar com mais facilidade o processo de expatriação? E para atuar em uma equipe multicultural?

BLOCO 04 – CARACTERIZAÇÃO DA EQUIPE MULTICULTURAL

a. Caracterização da equipe e interdependência:

- Números de membros da equipe:
- Caracterização das origens dos membros da equipe: (avaliação do grau de heterogeneidade da equipe multicultural)
- Tipos de tarefas desempenhadas pela equipe: (foco nos objetivos da equipe e não do indivíduo)
- Recursos disponíveis:
- Processos realizados:
- Como as tarefas que você faz nesta equipe dependem dos outros membros da equipe?

b. Dinâmica da equipe multicultural:

- Quando esta equipe foi formada e como foi alterada até hoje? (focar na historicidade, mudanças no grupo e dinâmica de funcionamento)
- Como a diversidade cultural é tratada pelo grupo? Qual o impacto desta diversidade no que tange...
 - ✓ Criatividade
 - ✓ Coesão da equipe (desconfiança, falta de comunicação, estresse)

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA REPRESENTANTE DO RH

BLOCO 01 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Este bloco objetiva caracterizá-lo, bem como a equipe multicultural em que você atua.

- Nome:
- País de origem:
- Formação:
- Idiomas e fluência:
- Cargo ocupado:
- Tempo de atuação no RH:

BLOCO 02 – AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DE GRUPO

a. Elementos e dimensões da CIG

2. Em sua opinião, quando uma equipe é competente em trabalhar com membros de diversas culturas?

c. Sobre Recursos Humanos:

Como a área de Recursos Humanos na organização em que você atua contribuiu para o desenvolvimento da competência intercultural de grupo em relação ao...

- ✓ Processo de recrutamento e seleção
- ✓ Desenvolvimento de carreira
- ✓ Treinamento intercultural (que tipo de treinamento você recebeu?)
- ✓ Suporte no processo de expatriação/recepção do expatriado
- ✓ Suporte no processo de local to local
- ✓ Diferença entre os dois

✓ Integração

Em sua opinião, qual deveria ter sido a sua capacitação para enfrentar com mais facilidade o processo de expatriação? E para atuar em uma equipe multicultural?

APÊNDICE D – ROTEIRO DO FOCUS GROUP

a. Dinâmica da equipe multicultural:

- Quando esta equipe foi formada e como foi alterada até hoje? (focar na historicidade, mudanças no grupo e dinâmica de funcionamento)
- Como a diversidade cultural é tratada pelo grupo? Qual o impacto desta diversidade no que tange...
 - ✓ Criatividade
 - ✓ Coesão da equipe (desconfiança, falta de comunicação, estresse)
 - ✓ Tomada de decisões (conflitos culturais)

b. Avaliação da competência da equipe na organização

- Você acha que existem muitas diferenças culturais por aqui na sua equipe? (Negação);
- Que tipos de dificuldades ou problemas, associados com a existência de diferenças culturais, existem por aqui nesta equipe? (Defesa);
- Quando essas dificuldades afetam o resultado da empresa, é mais importante prestar atenção às diferenças culturais ou semelhanças entre nós? Se o entrevistado enfatizar a importância de prestar atenção às semelhanças, incluir a questão: O que você acha que é semelhante? (Minimização);
- Na sua equipe, as pessoas fazem todos os esforços específicos para saber mais sobre as culturas em torno dos outros? (Aceitação);
- Vocês tentam adaptar a comunicação para com as pessoas de outras culturas? Os membros sentem que tem duas ou mais culturas? (Adaptação);
- A sua adaptação a outras culturas o levou a questionar a sua identidade? Você se sente a parte daquelas culturas que está envolvido? E os demais? (Integração).

c. Sobre o desenvolvimento:

- A equipe foi mudando sua forma de atuar ao longo do tempo? Como e por quê?
- Quais conhecimentos tornaram-se comuns ao grupo e como eles foram sendo compartilhados ao longo do tempo?
- Quais experiências fizeram com que o grupo tivesse esta competência neste nível?
- Como o comportamento interpessoal e intrapessoal contribuíram para a competência que há hoje? Foi sempre assim? Como isso foi mudando?
- Você considera sua equipe altamente integrada hoje? Como ela atingiu este nível de integração?
- Como é o acolhimento aos novos membros da equipe hoje? E como era antes?